



Dekret

Decreto

des Generaldirektors

del Direttore Generale

Nr.

N.

22013/2024

50.1 Organisationsamt - Ufficio Organizzazione

Betreff:

System der Messung und Bewertung der
Performance in der Landesregierung

Oggetto:

Sistema di misurazione e valutazione della
performance nell'Amministrazione
provinciale

Der Generaldirektor

hat in folgende Rechtsvorschriften, Verwaltungsakte und Unterlagen Einsicht genommen:

- das Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6, betreffend „Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“ in geltender Fassung,
- den bereichsübergreifenden Kollektivvertrag für die Führungskräfte für den Dreijahreszeitraum 2020-2022 vom 24. August 2023,
- Art. 6 des Gesetzesdekret vom 9. Juni 2021, Nr. 80, umgewandelt mit Änderungen durch das Gesetz vom 6. August 2021, Nr. 113, betreffend „Dringende Maßnahmen zur Stärkung der Verwaltungskapazität der öffentlichen Verwaltungen, die für die Umsetzung des nationalen Aufbau- und Resilienzplanes (PNRR) und für die Effizienz der Justiz dienen“, in geltender Fassung,
- das Dekret vom 30. Juni 2022, Nr. 132 betreffend „Verordnung über die Definition der Inhalte des Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplans“, das vom Minister für öffentliche Verwaltung im Einvernehmen mit dem Minister für Wirtschaft und Finanzen erlassen wurde,
- das gesetzesvertretende Dekret vom 27. Oktober 2009, Nr. 150 betreffend die Optimierung der Produktivität der öffentlichen Arbeit sowie die Effizienz und Transparenz der öffentlichen Verwaltungen,

und zieht Folgendes in Erwägung:

Artikel 25 Absatz 2 des Landesgesetzes vom 21. Juli 2022, Nr. 6 sieht im Rahmen der strategischen Planung vor, dass die programmatischen und strategischen Ziele im integrierten Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO) festgelegt werden, der nach Genehmigung durch die Landesregierung von den Organisationseinheiten umgesetzt wird.

In demselben Absatz des erwähnten Artikels 25 wird weiters vorgesehen, dass der Landesregierung auch der Bericht zu den erzielten Ergebnissen zur Genehmigung vorgelegt wird.

Der PIAO, insbesondere der Unterabschnitt 2.2, und der Performance-Bericht sind Instrumente der Landesverwaltung für eine wirkungs- und leistungsorientierte Verwaltungsführung und Grundlage für die Messung und Bewertung der

Il Direttore generale

ha considerato le seguenti norme giuridiche, atti amministrativi e documentazione:

- la legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6, avente ad oggetto “Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell’Amministrazione provinciale” e successive modifiche ed integrazioni;
- il Contratto collettivo intercompartimentale per il personale dirigenziale per il triennio 2020-2022 del 24 agosto 2023;
- l’art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, avente ad oggetto “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113;
- il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze 30 giugno 2022, n. 132 avente ad oggetto “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”;
- il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 avente ad oggetto “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;

e considera quanto segue:

L’art. 25 comma 2 della legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6 nell’ambito della pianificazione strategica prevede che gli obiettivi programmatici e strategici della performance vengano definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che è attuato dalle strutture amministrative, previa approvazione da parte della Giunta provinciale.

Lo stesso comma del citato articolo 25 prevede inoltre che anche la relazione sul raggiungimento degli obiettivi venga sottoposta all’approvazione della Giunta.

Il PIAO, in particolare la Sottosezione 2.2 dedicata al Piano della performance, e la Relazione sulla performance sono strumenti dell’Amministrazione provinciale volti a una gestione efficace ed efficiente dell’attività

Performance.

PIAO und Performance-Bericht der Südtiroler Landesverwaltung sind Ausdruck der allgemeinen Grundsätze und Kriterien der Unparteilichkeit, Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Zügigkeit, Öffentlichkeit, Transparenz, Gleichbehandlung und Chancengleichheit gemäß Landesgesetz vom 22. Oktober 1993, Nr. 17, zur Regelung des Verwaltungsverfahrens.

Auf nationaler Ebene wurde die Richtlinie des Ministers für öffentliche Verwaltung vom 29.11.23 betreffend „neue Hinweise zur Messung und Bewertung der individuellen Leistung“.

Die individuelle Bewertung der Erreichung der vereinbarten Ziele ist Voraussetzung für die Auszahlung der an die Leistung gekoppelten Lohnelemente.

Der Ressortdirektor/Die Ressortdirektorin unterstützt das für den Sachbereich zuständige Mitglied der Landesregierung bei allen Tätigkeiten, insbesondere bei der Festlegung der strategischen Ziele, bei der Erstellung der integrierten Tätigkeits- und Organisationspläne und bei deren Gliederung in Bereichsvorhaben, bei der Finanzplanung sowie bei der Überprüfung der Arbeitsergebnisse.

Die Abteilungsdirektoren und -direktorinnen bestimmen mit den Amtsdirektorinnen und -direktoren im Rahmen der festgelegten Ziele, Programme und Schwerpunkte der Abteilung die Ziele für die Tätigkeiten der einzelnen Ämter der Abteilung, planen, koordinieren und überprüfen die Umsetzung und treffen, falls notwendig, anstelle des Amtsdirektors oder der Amtsdirektorin die erforderlichen Maßnahmen.

Die Amtsdirektoren und Amtsdirektorinnen unterstützen die ihnen vorgesetzten Abteilungsdirektoren und -direktorinnen sowie die jeweiligen Ressortdirektoren und -direktorinnen bei der Tätigkeitsplanung, sowohl durch Vorschläge als auch bei der Überprüfung.

Das System der Messung und Bewertung der Performance in der Südtiroler Landesverwaltung ist eng mit der wirtschaftlichen und finanziellen Programmierung und Haushaltsplanung sowie allen relevanten Aspekten eines integrierten Performance-Zyklus verknüpft, von der Transparenz und der Vorbeugung der Korruption, der Planung des Personalbedarfs, der IT-Planung bis hin zur Performancemessung und Beurteilung der Führungskräfte.

administrativa, orientata al risultato, e costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della performance.

Il PIAO e la relazione sulla performance dell'Amministrazione provinciale sono espressione dei principi generali e dei criteri di imparzialità, efficacia, economicità, speditezza, pubblicità, trasparenza, parità e pari opportunità, di cui alla legge provinciale 22 ottobre 1993, n. 17, sulla disciplina del procedimento amministrativo.

A livello nazionale è stata emanata la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione dd. 29.11.23 recante “nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale”.

La valutazione individuale sul raggiungimento degli obiettivi concordati è il presupposto per l'erogazione degli elementi retributivi legati alla performance.

Il direttore/La direttrice di dipartimento supporta il membro della Giunta provinciale competente per materia, lo coadiuva in tutte le attività e in particolare nell'individuazione degli obiettivi strategici, nell'elaborazione dei Piani integrati di attività e organizzazione e nella loro articolazione in piani settoriali, nella programmazione finanziaria e nella verifica del raggiungimento dei risultati.

Il direttore/La direttrice di ripartizione insieme ai direttori e alle direttrici d'ufficio definisce, nel quadro degli obiettivi, dei programmi e delle priorità della ripartizione, gli obiettivi da perseguire nelle attività degli uffici della ripartizione, ne programma e coordina l'esecuzione e ne verifica l'attuazione, sostituendosi, se necessario, al direttore/alla direttrice d'ufficio.

Il direttore/La direttrice d'ufficio coadiuva il direttore/la direttrice di ripartizione e il direttore/la direttrice di dipartimento nella programmazione delle attività, sia nella fase propositiva sia in quella di verifica.

Il Sistema misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale garantisce l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria e con altri aspetti rilevanti del Ciclo della performance, quali l'attuazione della trasparenza e della prevenzione della corruzione, la pianificazione del fabbisogno di personale, la pianificazione del fabbisogno in ambito IT, la misurazione della performance, nonché la valutazione delle dirigenti e dei dirigenti.

All dies vorausgeschickt

v e r f ü g t e r :

1. das System der Messung und Bewertung der Performance in der Südtiroler Landesverwaltung in der beigefügten Anlage, die integrierenden und wesentlichen Bestandteil dieses Beschlusses bildet, zu genehmigen;

2. die Veröffentlichung des vorliegenden Dekrets samt Anlagen, die integrierenden und wesentlichen Bestandteil desselben bilden, auf der institutionellen Internetseite, in der eigens dafür vorgesehenen Sektion "Transparente Verwaltung", zu veranlassen, um die erforderliche Transparenz und Zugänglichkeit zu den Dokumenten zu gewährleisten.

DER GENERALDIREKTOR
DES LANDES

Tutto ciò premesso

d e c r e t a :

1. di approvare il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione provinciale nel testo allegato, che costituisce parte integrante e essenziale del presente atto;

2. di disporre la pubblicazione sul sito internet istituzionale, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del presente decreto completo degli allegati, che ne costituiscono parte essenziale e integrante, al fine di garantire la necessaria trasparenza ed accessibilità della documentazione.

IL DIRETTORE GENERALE
DELLA PROVINCIA

SMVP

DAS SYSTEM DER MESSUNG UND BEWERTUNG DER PERFORMANCE IN DER LANDESVERWALTUNG

2024



Inhaltsverzeichnis

- 1. Die rechtlichen Grundlagen**
- 2. Der PIAO und der Performance-Plan**
- 3. Der Performance-Zyklus**
 - 3.1. Der institutionelle Auftrag – Die Mission
 - 3.2. Strategische Planung
 - 3.3. Operative Planung
 - 3.3.1. Personelle Ressourcenplanung
 - 3.3.2. Finanzielle Ressourcenplanung
 - 3.3.3. Zielvereinbarung
 - 3.4. Monitoring
 - 3.4.1. Business Intelligence
 - 3.5. Bewertung der Performance der Organisationseinheit
 - 3.6. Bewertung der individuellen Performance
 - 3.6.1. Bewertung der Führungskräfte
 - 3.6.2. Bewertung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- 4. Die Maßnahmen zur Verbesserung des Performance-Zyklus**
- 5. Der Performance-Zyklus im Jahresablauf: Phasen, Akteure und Zeitplan**
 - 5.1. Phasen
 - 5.2. Akteure
 - 5.3. Zeitpläne

Die Autonome Provinz Bozen integriert die politische und finanzielle Planung mit dem Verwaltungshandeln und stimmt das Planungssystem mit dem Bewertungssystem ab, indem die individuelle Performance der Führungskräfte und des Personals der Landesverwaltung mit der Planung verknüpft wird. Mit der Verabschiedung des neuen Regierungsprogramms für die XVII. Legislaturperiode beabsichtigt das Land diese Harmonisierung durch die Aktualisierung des Systems zur Messung und Bewertung der Performance (SMVP) auf der Grundlage der neuen Leitlinien des Ministeriums für den öffentlichen Dienst, die in der Richtlinie vom 29. November 2023 enthalten sind, zu verstärken. Ziel ist es, die neuen Leitlinien der Effektivität und Effizienz in die Tätigkeiten der Landesverwaltung zu integrieren und anzupassen.

Das System definiert die Gesamtheit der Bereiche, Instrumente und Prozesse, mit denen eine öffentliche Verwaltung ihre Ziele und Leistungen plant, umsetzt, überwacht und bewertet. Durch die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Durchführung der oben genannten Funktionen unterstützt das System die Strategie und Organisation jeder Verwaltung.

In der Südtiroler Landesverwaltung wird dieses System als dynamisch betrachtet und zielt auf eine kontinuierliche Verbesserung der Organisation ab: Einzelne Bereiche werden systematisch analysiert und nach einem konstruktiven Austausch mit den Stakeholdern laufend aktualisiert und durch neue Umsetzungen ergänzt. In diesem Sinne nutzt die Verwaltung eine integrierte Softwareplattform, die Informationssysteme und Anwendungen zusammenführt und die Erstellung interner Planungs- und Steuerungsdokumente erleichtert. Insbesondere wurden bereits Module zur Vorbeugung der Korruption, zur strategischen und operativen Performance, zur individuellen Performance der Führungskräfte, zur Planung des Personalbedarfs und zum Katalog der Verwaltungsverfahren implementiert. Das Modul zum Personaleinsatz und das Modul zur individuellen Performance des nicht leitenden Personals sind derzeit in Ausarbeitung. Das System sieht zahlreiche Schnittstellen zwischen den Modulen selbst und zu externen Verwaltungssystemen vor, etwa zu den Daten der Organisationseinheiten und des Personals sowie zu den Daten der Finanzplanung.

Die Plattform ist benutzerfreundlich (der Bereich Controlling hat verschiedene Hilfsmittel wie Handbücher, Tutorials und FAQs zur Verfügung gestellt), und ist mit einem System von Genehmigungsworkflows und verschiedenen Verantwortungsebenen ausgestattet, das Datenexporte und Ausdrücke sowohl für den internen als auch für den institutionellen Gebrauch ermöglicht und eine Reihe von Data Marts für die Einspeisung der relevanten Business-Intelligence-Dokumente bereitstellt: Das erste bezieht sich auf die strategischen Ziele. Neben der Verwaltungssoftware wird den Führungskräften somit ein ständig aktualisiertes Berichtssystem zur Verfügung gestellt, um die Effizienz, die Begleitung und das kontinuierliche Monitoring zu fördern.

Durch den Ausbau der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Datenbanken und Informationssystemen sowie durch Business Intelligence konnte die Verbindung zwischen den verschiedenen Bereichen und Abschnitten des Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplans (PIAO) deutlich verbessert werden.

1. Die rechtlichen Grundlagen

Der Integrierte Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO), der durch Artikel 6 des Gesetzesdekrets vom 9. Juni 2021, Nr. 80 eingeführt und mit Änderungen durch das Gesetz vom 6. August 2021, Nr. 113 umgesetzt wurde und von den öffentlichen Verwaltungen bis zum 31. Januar eines jeden Jahres zu verabschieden ist, sieht einen dreijährigen Planungszeitraum mit jährlichen Aktualisierungen vor, mit dem Ziel, den Großteil der von den öffentlichen Verwaltungen bereitzustellenden Planungsinstrumente zusammenzuführen und die Materie im Hinblick auf eine größtmögliche Vereinfachung und Transparenz zu rationalisieren. Für die Autonome Provinz Bozen - Südtirol ist der PIAO nach dem Musterschema strukturiert, das dem Dekret des Ministers für die öffentliche Verwaltung im Einvernehmen mit dem Minister für Wirtschaft und Finanzen vom 30.06.2022 beigefügt ist, und vereint mehrere Pläne, darunter:

- Performance-Plan
- Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz (PTPCT)
- Organisationsplan der agilen Arbeit (POLA)
- Dreijahresplan des Personalbedarfs (PTFP)

Der PIAO der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol wird im Sinne des Landesgesetzes vom 21. Juli 2022, Nr. 6 „Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“, erstellt. Im Unterabschnitt 2.2, der der Strategischen Performance gewidmet ist, wird der Notwendigkeit einer starken Integration des Performance-Zyklus Rechnung getragen, wobei die Funktionen und die Inhalte auf den folgenden, im obgenannten Landesgesetz, definierten Prinzipien fußen:

- a) Klarheit und Transparenz der Tätigkeit des Verwaltungsapparats mit dem Ziel einer größeren Bürgernähe;
- b) klare Verteilung der Befugnisse zwischen der politischen Ebene und der Verwaltungsebene sowie innerhalb der verschiedenen Führungsebenen;
- c) Flexibilität der Führungsstrukturen zur Anpassung an die veränderten Bedürfnisse der Gesellschaft;
- d) Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung sowie Vereinfachung und Öffentlichkeit der Verfahren.

Der PIAO ist Ausdruck der allgemeinen Grundsätze und Kriterien der Unparteilichkeit, der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit, der Zügigkeit, der Öffentlichkeit, der Transparenz, der Gleichbehandlung und der Chancengleichheit gemäß Artikel 1 des Landesgesetzes vom 22. Oktober 1993, Nr. 17 zur Regelung des Verwaltungsverfahrens. Im Rahmen ihrer vom Autonomiestatut übertragenen primären Zuständigkeiten in den Sachgebieten Organisation und Personal und gemäß den einschlägigen Landesgesetzen entwickelt und passt die Landesverwaltung ihre Planungs- und Berichtsinstrumente in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess an.

2. Der PIAO und der Performance-Plan

Im PIAO, insbesondere im Abschnitt 2. Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft, Performance und Vorbeugung der Korruption, Unterabschnitt 2.2 Performance, werden die programmatischen und strategischen Ziele definiert, wie im oben erwähnten Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6 vorgesehen, dem die „Durchführungsverordnung über die Verwaltungsstruktur der Autonomen Provinz Bozen“, erlassen durch das Dekret des Landeshauptmanns vom 26. März 2024, Nr. 3, sowie spätere Änderungen und Ergänzungen folgten.

Neben den strategischen Performance-Plänen, die die Planung der strategischen Ziele und der Entwicklungsschwerpunkte beinhalten, erstellen die Führungsstrukturen operative Performance-Pläne, die die Leistungsplanung und die damit verbundene Planung der finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Planung der operativen Jahresziele sowohl bereichsübergreifend als auch individuell für die einzelnen Führungsstrukturen beinhalten. Auf diese Weise wird eine ganzheitliche Planung und Steuerung sichergestellt. Die Planung der Performance ist dabei eng mit der Haushaltsplanung und allen relevanten Aspekten des Performance-Zyklus verknüpft, von der Transparenz und der Vorbeugung der Korruption, der IT-Planung, der Personalbedarfsplanung bis hin zur Messung und Bewertung der individuellen Performance.

Der Bereich Controlling des Organisationsamtes - Abteilung Bereichsübergreifende Dienste - ist für die Erstellung und Koordination des PIAO, der integrierten Softwareplattform und der Business Intelligence zum PIAO sowie des Performance-Berichts zuständig und arbeitet dabei mit den Ressorts, Abteilungen und Ämtern der Landesverwaltung zusammen.

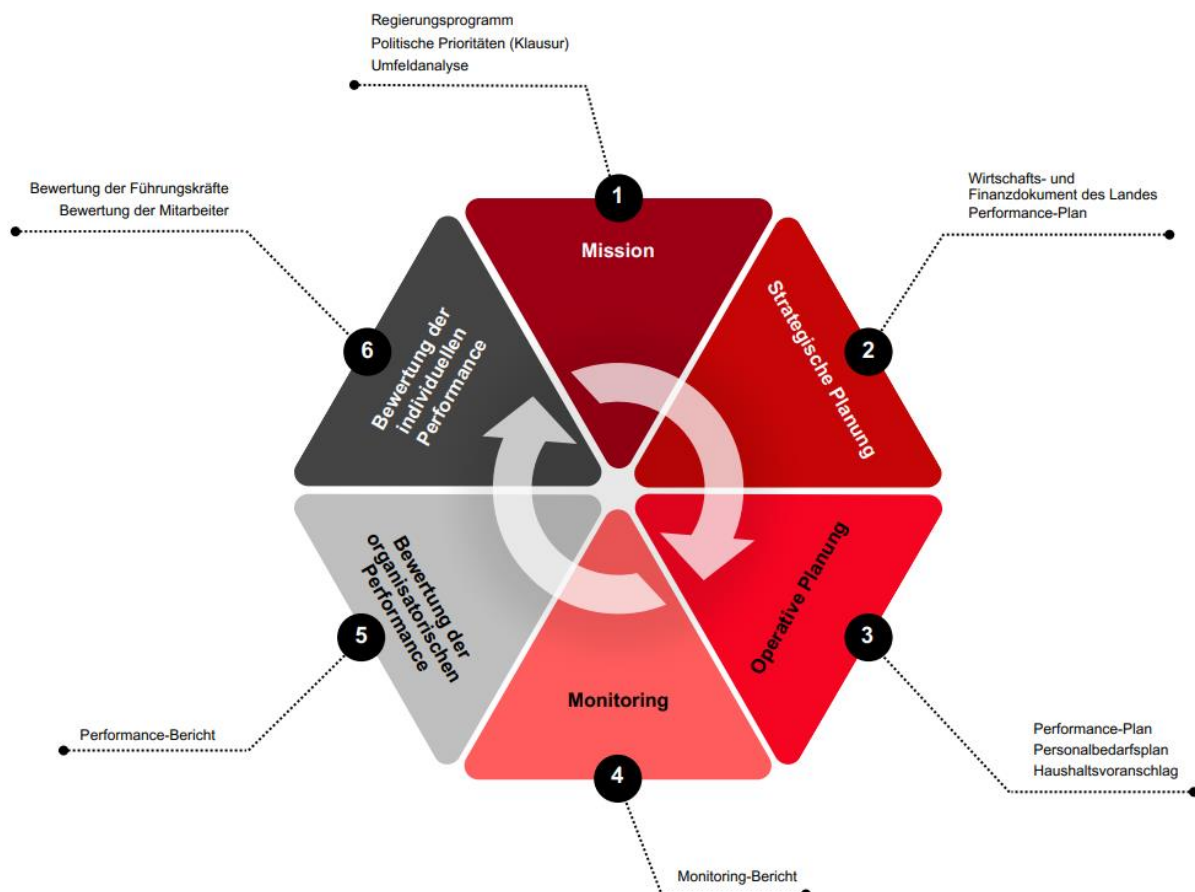
3. Der Performance-Zyklus

Im PIAO wird die strategisch-politische Planung und Steuerung, die finanzielle und personelle Ressourcenplanung und die operative Jahresplanung miteinander verknüpft. Der Performance-Zyklus hat folgende Ziele

- die Entscheidungsfindung auf der Grundlage der aus dem System zur Messung und Bewertung der Performance gewonnenen Informationen zu steuern und dabei die Kohärenz zwischen den eingesetzten Mitteln und den Zielen zu überprüfen, um das Wohlbefinden der direkten und indirekten Leistungsempfänger zu verbessern (Schaffung von Wertbeitrag und Nutzen für die

- Gesellschaft);
- einen Vergleich zwischen dem erwarteten und dem tatsächlich erreichten Zielerreichungsgrad der organisatorischen und individuellen Performance zu ermöglichen, indem die Zuständigkeiten der an der Festlegung der Ziele beteiligten Parteien aufgezeigt und alle Abweichungen zwischen den Zielen und den Ergebnissen hervorgehoben werden, um mögliche Korrekturmaßnahmen zu ermitteln;
 - das Bewusstsein des Personals für die Ziele der Verwaltung zu schärfen;
 - Steigerung des Einsatzes, des Engagements und der Produktivität jedes Einzelnen durch die Verknüpfung der Bewertung der Performance der Organisation, der Bewertung der individuellen Performance und dem Prämiensystem;
 - Verbesserung der Kompetenzen und des Leistungsvermögens, Ermittlung des Fortbildungsbedarfs der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Sicherstellung von Wachstum und beruflicher Entwicklung;
 - externe Kommunikation durch die Veröffentlichung von Dokumenten und strategischen Plänen, in denen nicht nur die Ziele, sondern auch die von der Verwaltung erwarteten und erzielten Ergebnisse dargelegt werden;
 - Verbesserung der Qualität des Verständnisses der Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger durch die Einbeziehung der Stakeholder, durch den Einsatz von Instrumenten zur Überwachung und Messung der Wirksamkeit und Effizienz der durchgeführten Maßnahmen und durch die Ermittlung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der erbrachten Leistungen.

Der Performance-Zyklus besteht aus einer Abfolge von sechs untereinander verbundenen Phasen, die sich wie folgt darstellen lassen:



3.1. Der institutionelle Auftrag – Die Mission

Ausgangspunkt für die strategische und operative Planung bildet das [Regierungsprogramm der Landesregierung](#). Die politische Grundausrichtung ist im Regierungsprogramm, und in den [sektoriellen strategischen Fachplänen](#) enthalten. Zudem werden jährlich im Rahmen der Klausur der Landesregierung zur Haushaltsplanung weitere politische Prioritäten festgelegt. Die wichtigsten Schwerpunkte und Prioritäten für das folgende Jahr werden vom Landeshauptmann/der Landeshauptfrau in der Rede zum Haushaltsvoranschlag im Südtiroler Landtag dargelegt. Einen weiteren Ausgangspunkt bildet der gesetzliche Rahmen: die "institutionellen Aufgaben" der Abteilungen und Ämter sind vielfach mit der Durchführung von Landes- und Staatsgesetzen verbunden.

Für die Festlegung der Ziele ist die Betrachtung des Umfeldes und dessen Entwicklung maßgeblich. In einer Umfeldanalyse werden aus einer vorausschauenden Perspektive Chancen und Gefahren aus dem Umfeld dargestellt. Es wird analysiert, wie sich die Organisationseinheiten im Sinne ihrer Stärken und Schwächen mit ihren Leistungen im Umfeld positionieren und welches die großen Herausforderungen in Bezug auf die verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) sind. Im [Regierungsprogramm der Landesregierung](#) wird die Entwicklung des externen Kontextes und die damit verbundenen Herausforderungen beschrieben und die strategische Stoßrichtung festgelegt. Eine detaillierte Umfeldanalyse und -entwicklung der verschiedenen Bereiche der Verwaltung, vom Sozialen und Gesundheitswesen, der Bildung und Kultur bis hin zu Mobilität, Tourismus, Landwirtschaft, Raumentwicklung und andere Bereiche, findet sich auch in den sektoriellen Fachplänen.

3.2. Strategische Planung

Im Rahmen der strategischen Planung erfolgt die Definition der programmatischen und strategischen Ziele, welche die grundsätzliche Ausrichtung der Landesverwaltung wiedergeben. Diese sind im PIAO enthalten und können aus politischen Programmen, Vision und Leitbild abgeleitet werden.

Die strategische Planung beginnt mit der Erstellung des [Wirtschafts- und Finanzdokuments des Landes \(WFDL\)](#), das von der Landesregierung genehmigt wird. Gemäß dem gesetzvertretenden Dekret vom 23. Juni 2011, Nr. 118 bildet dieses Dokument die Grundlage für die Entscheidungen über die durchzuführenden Programme und die Inhalte der Aufgabenbereiche des Haushalts sowie für die strategische Planung und Kontrolle und beschreibt somit den wirtschaftlichen und finanziellen Bezugsrahmen für die Festlegung der Ziele und Prioritäten in den verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung für die nächsten drei Jahre.

Nach der Erarbeitung des Wirtschafts- und Finanzdokuments des Landes wird mit der detaillierten Planung und Programmierung der programmatischen und strategischen Ziele des PIAO bzw. der strategischen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte begonnen.

Die **strategischen Ziele** beruhen dabei auf den institutionellen Aufgaben und Zielsetzungen und beschreiben die gewünschten Zustände, die in Gesellschaft und Umwelt herbeigeführt werden sollen. Die strategischen Ziele sind allgemeine, mehrjährige Ziele und werden anhand von Ergebnisindikatoren (Wirkungsindikatoren) gemessen, wobei für den Dreijahreszeitraum entsprechende Targets bzw. Zielwerte geplant und festgelegt werden. Die Erreichung dieser Ziele ist eng mit der von den operativen Organisationseinheiten (Ämtern) erbrachten Leistungen (Output) verknüpft.

Indikatoren können Zustände, Eigenschaften, Leistungen des Systems oder der Systemumwelt, seine Wirkungen abbilden und definieren künftige Ziele in messbarer Form: Sie ermöglichen es daher, die Zielerreichung zu überwachen und im Hinblick auf Abweichungen zu bewerten. Indikatoren lassen Entwicklungen im Zeitverlauf erkennen und ermöglichen den Vergleich mit anderen (Benchmarking).

Die **Entwicklungsschwerpunkte** bilden die Innovation des Steuerungsbereichs ab: Ihre Umsetzung ist von besonderer politischer Relevanz, da sie strategisch-politische Ideen in konkrete Projekte umsetzen. Sie sind mehrjährig und können budgetintensiv sein, da sie auf dem Regierungsprogramm, eventuellen sektoriellen Plänen und den von der Landesregierung festgelegten Prioritäten basieren. Diese Prioritäten sind mit Meilensteinen verbunden, die die wichtigsten Maßnahmen im Lebenszyklus des Projektes markieren. Sie bieten im Grunde einen klaren Fahrplan für die Steuerung jedes Projekts und sind für die Überwachung des Fortschritts unerlässlich.

Bei der strategischen Planung wird besonderer Wert auf die Förderung der folgenden Themen gelegt:

a) Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft

Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft ist das allgemeine (wirtschaftliche, soziale und ökologische) Wohlbefinden von Bürgern, Unternehmen und anderen Stakeholdern, das durch eine öffentliche Verwaltung geschaffen wird. Das Handeln einer Organisationseinheit, die Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft schaffen will, muss sich an den Grundsätzen der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit und der Wirksamkeit bei der Steuerung der verfügbaren Ressourcen orientieren und auf die Verbesserung ihrer immateriellen Vermögenswerte sowie auf die effektive Erfüllung interner und externer kontextbezogener Bedürfnisse ausgerichtet sein. Zu diesem Zweck ist es notwendig, die organisatorischen Kapazitäten zu nutzen, eine bessere Nutzung der Kompetenzen der Humanressourcen zu fördern und Anreize dafür zu schaffen, das Netz der internen und externen Beziehungen zu stärken und die Fähigkeit zu entwickeln, die Bedürfnisse des Landes zu erkennen und angemessene Antworten zu geben.

Die Landesverwaltung setzt sich stark für die Schaffung von Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft ein, sowohl bei der Erreichung der strategischen Ziele als auch bei der Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte. Im Rahmen der strategischen Performance wird dies in fünf Dimensionen konkretisiert:

1. Dimension des Wohlbefindens im Bereich BILDUNG: Maßnahmen zugunsten von Bildung, Lernentwicklung, Kultur und Lehre;
2. WELFARE-Dimension: Maßnahmen, die darauf abzielen, Armut zu vermeiden und den Bürgern und Familien soziale Würde, Mindestlebensstandards und wesentliche Dienstleistungen zu garantieren;
3. SOZIALE Dimension des Wohlbefindens: Maßnahmen, die darauf abzielen, die Grundbedürfnisse der lokalen Gemeinschaft zu befriedigen und eine erfüllende Lebensqualität in dem Gebiet zu erreichen;
4. Dimension des WIRTSCHAFTLICHEN Wohlstands: Maßnahmen der Verwaltung, die darauf abzielen, das Einkommen, die Produktion, den Verbrauch und die Beschäftigung zu sichern und das allgemeine Wohl und den Wohlstand der Gemeinschaft zu fördern;
5. Dimension des ÖKOLOGISCHEN Wohlergehens: Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität von Luft, Wasser, Boden, Untergrund usw. mit dem Ziel, die Verschmutzung von Ökosystemen zu bekämpfen und zu verhindern und die negativen Auswirkungen menschlicher Tätigkeiten zu begrenzen.

b) Nachhaltigkeit

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, die im Jahr 2015 von allen Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen angenommen wurde, ist ein gemeinsamer Ansatz, um Frieden und Wohlstand für die Menschen und den Planeten zu schaffen - jetzt und in Zukunft. Ihr Kernstück sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs), die einen dringenden Handlungsauftrag an alle Länder - Industrie- und Entwicklungsländer - im Rahmen einer globalen Partnerschaft beinhalten. Sie erkennen an, dass die Beseitigung von Armut und anderen Formen der Entbehrung Hand in Hand gehen muss mit Strategien zur Verbesserung von Gesundheit und Bildung, zur Verringerung von Ungleichheiten und zur Ankurbelung des Wirtschaftswachstums bei gleichzeitiger Bekämpfung des Klimawandels und der Erhaltung unserer Wälder. Dabei werden die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung - Wirtschaft, Soziales und Umwelt - in ausgewogener Weise berücksichtigt.

Die nachhaltige Entwicklung ist nicht nur ein Eckpfeiler des von der Landesregierung unterzeichneten Regierungsprogramms für die Legislaturperiode 2023-2028, sondern auch der Landesverwaltung, die sich mit der Verabschiedung einer Nachhaltigkeitsstrategie stark für dieses Thema engagiert hat.

c) Chancengleichheit

Die Gleichstellung der Geschlechter bedeutet die Gleichheit der Rechte und Pflichten von Männern und Frauen, die in unserem Land in der Verfassung und in zahlreichen Gesetzen verankert ist. Die Landesverwaltung unterstützt aktiv Projekte, die darauf abzielen, die rechtliche Situation der Frauen zu verbessern, die Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Gesellschaft zu fördern

und insbesondere die Gleichstellung im Arbeits- und Wirtschaftsleben zu erreichen.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss dieses Recht nicht nur vor dem Gesetz anerkannt sein, sondern wirksam auf alle Bereiche des Lebens angewendet werden: Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur. Im Herbst 2023 wurde der erste Gleichstellungsaktionsplan in Südtirol *Æquitas* vorgestellt, der eine Reihe von Maßnahmen in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens auflistet, um die Gleichstellung in Südtirol gemäß den Grundsätzen der Europäischen Charta für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene zu fördern.

Bei der Erstellung des PIAO berücksichtigt die Landesverwaltung neben dem Gleichstellungsaktionsplan *ÆQUITAS* zur Gleichstellung von Frauen und Männern und dem Gender-Budgeting auch den Gender Equality Plan der Landesverwaltung, der unter anderem Bestimmungen zur ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in den Prüfungskommissionen der öffentlichen Wettbewerbe enthält. Die Bestimmungen zur Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts beziehen sich auch auf den einheitlichen Führungsstellenplan auf Landesebene und die darin eingetragenen Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene (Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6).

d) Qualität

Zu den Instrumenten des Qualitätsmonitorings gehören z.B. ein Qualitätsmanagementsystem, Qualitätszirkel, Dienstleistungschartas sowie Messungen und Erhebungen der Zufriedenheit (verstanden als wahrgenommene Dienstleistungsqualität) mit öffentlichen Leistungen und ein indikatorengestütztes Qualitätsmonitoring. Darüber hinaus ist es sinnvoll, so genannte Qualitätsstandards zu definieren. Diese drücken das Mindestmaß an Dienstleistungsqualität aus, das den Nutzern garantiert werden soll, und umfassen verschiedene Dimensionen, z.B. Pünktlichkeit, Zugänglichkeit, Transparenz und Effizienz. Für jeden Qualitätsindikator wird ein Zielwert festgelegt.

3.3. Operative Planung

An die strategische Planung schließt sich die operative Planung der Ressorts, Abteilungen und Ämter an, die nicht im PIAO enthalten sind und die die Leistungen und operativen Ziele, sowohl bereichsübergreifend als auch individuell, der einzelnen Führungsstrukturen umfasst.

Die strategischen Ziele werden durch konkrete **Leistungen** umgesetzt. Leistungen sind „Produkte“, welche die Verwaltung für die verschiedenen Zielgruppen (Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger usw.) erbringt und der Output des Verwaltungshandelns.

In den operativen Performance-Plänen werden die Leistungen der einzelnen Organisationseinheiten im Sinne eines Leistungskataloges einheitlich erfasst und beschrieben: Leistungsbezeichnung, Zweck, kurze Beschreibung, Leistungsempfänger und Indikatoren. Die Leistungen werden über Indikatoren messbar gemacht, wobei für den Dreijahreszeitraum entsprechende Targets bzw. Zielwerte geplant und festgelegt werden. Diese Indikatoren sind hauptsächlich Output-Indikatoren (Ergebnis-/Leistungsindikatoren) zur quantitativen Messung der Leistung, es werden aber auch Qualitätsindikatoren definiert.

Wie bei der strategischen Performance wird auch bei der operativen Performance besonderes Augenmerk auf die Förderung von Nachhaltigkeit und Chancengleichheit gelegt.

Die Leistungsplanung ist eng mit der Planung der personellen und finanziellen Ressourcen verbunden: Einerseits wird der jährliche Arbeitsaufwand, ausgedrückt in Personenjahren, der für die Erbringung der Leistung erforderlich ist, festgelegt, andererseits werden die Haushaltskapitel mit jeder Leistung der einzelnen Organisationseinheiten verknüpft. Um das Ziel einer integrierten Planung zu erreichen, werden die Leistungen mit den Verwaltungsverfahren und den Antikorruptionsprozessen verknüpft, die im Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz festgelegt sind.

Parallel zur Leistungsplanung erfolgt die Planung der **operativen Ziele** für ein Jahr, sowohl bereichsbezogen als auch bereichsübergreifend, d.h. für alle Organisationseinheiten gemeinsam.

Im Gegensatz zu den strategischen Zielen handelt es sich bei den operativen Zielen, um kurzfristige und sehr konkrete Ziele und Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Leistungserbringung, zur Optimierung von Prozessen und Abläufen, zur Verkürzung von Fristen und zur Senkung von Kosten, wobei Qualitätsaspekten stets besondere Beachtung geschenkt wird. Die operativen Ziele

leiten sich aus den strategischen Zielen, den Entwicklungsschwerpunkten, dem Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz, der Agenda für Vereinfachung in der Verwaltung und den spezifischen Verwaltungsvorgaben ab.

Darüber hinaus legt die Landesregierung weitere **bereichsübergreifende operative Ziele** fest. Im Jahr 2024 wurden vier von ihnen auf der Grundlage der Leitlinien des Regierungsprogramms für die XVII Legislaturperiode 2023-2028 sowie der geltenden Verordnungen und Weisungen ([Rundschreiben des Generaldirektors vom 18. Juli 2024, Nr. 7](#)) eingeführt.

Es handelt sich um ein wertvolles Instrument, um das Handeln der Landesverwaltung konsequent auf Effektivität, Effizienz und die Befriedigung der Bedürfnisse der Bürger auszurichten. Die Ziele sind konkret und mit kurzfristigen Maßnahmen hinterlegt, deren Erreichung auch für die individuelle Leistungsbeurteilung der Führungskräfte und die Festlegung der Höhe ihres Ergebnisgehaltes relevant ist. Die folgenden vier bereichsübergreifende Ziele wurden in den PIAO 2024-2026 aufgenommen:

I. Vereinfachung, Entbürokratisierung und Digitalisierung der Tätigkeiten und Verwaltungsverfahren für eine bürgernahe Landesverwaltung

Dieses Ziel spiegelt den Schwerpunkt des Regierungsprogramms für die Legislaturperiode 2023-2028 wider, die Landesverwaltung und ihre Tätigkeiten noch bürgerfreundlicher zu gestalten. Die Maßnahmen zur Vereinfachung, Entbürokratisierung und Digitalisierung werden anhand eines „dreisäuligen Zuganges“ ausgearbeitet und zusammengefasst, der Folgendes umfasst:

1. eine Vorbereitungsklausur auf Ebene der Ressorts
2. die Erarbeitung von Vorschlägen durch eine Kerngruppe von Führungskräften
3. die Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Online-Umfrage.

Während das erste der vier bereichsübergreifenden Ziele allgemeiner Natur ist und auf dem Regierungsprogramm für die Legislaturperiode 2023-2028 basiert, entstammen die anderen drei aus staatlichen Vorgaben und Richtlinien, welche in Ausübung der Autonomie des Landes an die lokalen Gegebenheiten angepasst wurden.

II. Einhaltung der Zahlungsfristen

Die Reform Nr. 1/11 des PNRR, die die „Verkürzung der Zahlungsfristen der öffentlichen Verwaltungen und Gesundheitsbehörden“ zum Ziel hat, sieht die Erreichung spezifischer Ziele der Performance in Bezug auf die durchschnittliche Zahlungsfrist und die durchschnittliche Verzugszeit vor.

Mit [Rundschreiben vom 3. Jänner 2024, Nr. 1](#) hat das Generalrechnungsamt des Staates die ersten operativen Hinweise zur Anwendung von Artikel 4-bis des Gesetzesdekrets vom 24.02.2023, Nr. 13 umgewandelt mit Änderungen durch das Gesetz vom 21.04.2023, Nr. 41 über „Bestimmungen zur Verkürzung der Zahlungsfristen der öffentlichen Verwaltungen“, gegeben. Gemäß Abs. 2 des vorgenannten Art. 4-bis weisen die öffentlichen Verwaltungen im Rahmen der Systeme zur Messung und Bewertung der Performance den für die Bezahlung von Rechnungen zuständigen Führungskräften bzw. der obersten Führungsebene der jeweiligen Organisationseinheiten spezifische Jahresziele in Bezug auf die Einhaltung der Zahlungsfristen zu. In Übereinstimmung mit dieser Bestimmung wurde das betreffende bereichsübergreifende Ziel ausgearbeitet und zwei Indikatoren aufgenommen, die sich auf die durchschnittliche Zahlungsfrist und die durchschnittliche Verzugszeit beziehen.

Gemäß dem [Rundschreiben des Generaldirektors vom 15. Mai 2024, Nr. 5](#) sind alle Führungskräfte der Landesverwaltung dazu aufgefordert, dieses Ziel in Übereinstimmung mit den von den einzelnen Führungskräften abgeschlossenen Zielvereinbarungen und den programmatischen und strategischen Zielen des Performance-Planes der Landesverwaltung, der in den PIAO 2024-2026 der Landesverwaltung integriert ist, einzuhalten.

Um der Veröffentlichungspflicht gemäß dem D.P.M.R. vom 22. September 2014 nachzukommen, wird der sog. „[Pünktlichkeitsindikator der Zahlungen](#)“ vierteljährlich auf der institutionellen Website des Landes veröffentlicht.

III. Förderung der Inklusion und der Zugänglichkeit der Dienste für die Bürgerinnen und Bürger

Dieses Ziel besteht in der Verabschiedung von Maßnahmen zur Förderung der Inklusion und der Zugänglichkeit der Dienste für Bürgerinnen und Bürger gemäß den Bestimmungen des gesetzesvertretenden Dekrets vom 13.12.2023, Nr. 222, das die Zugänglichkeit der öffentlichen

Verwaltung für Menschen mit Behinderungen gewährleisten und den Schutz von Arbeitnehmern mit Behinderungen in der öffentlichen Verwaltung standardisieren soll, um ihre vollständige Inklusion zu gewährleisten. Die Bestimmungen des gesetzesvertretenden Dekrets Nr. 222/2023 setzen den Artikel 2, Absatz 2, Buchstabe e) des Gesetzes vom 22. Dezember 2021, Nr. 227 über die „Ermächtigung der Regierung auf dem Gebiet der Behinderung“ um.

Das Land Südtirol hat in den letzten Jahren bereits eine Vielzahl an diesbezüglichen Maßnahmen getroffen (Landesgesetz vom 14. Juli 2015, Nr. 7; Beschlüsse der Landesregierung vom 13. Juni 2023, Nr. 486 und vom 26. März 2024, Nr. 182). Es wurde bereits eine Reihe von Umsetzungsmaßnahmen zur Anwendung dieser Bestimmungen getroffen, dennoch ist es notwendig, dass die Führungskräfte die oben genannten Themen bei der Ausübung der jeweiligen Tätigkeiten ihrer jeweiligen Führungsstruktur weiterhin ständig berücksichtigen und, wenn möglich, weitere Umsetzungsmaßnahmen vorschlagen.

IV. Vereinbarung von individuellen Zielen sowie von Weiterbildungszielen

In der Richtlinie vom 28.11.2023 und der Mitteilung des Ministers für die öffentliche Verwaltung, Senator Paolo Zangrillo, vom 24.01.2024, Prot. Nr. 430, wurden neue Weisungen zu den individuellen Zielen und zur Weiterbildung definiert. Die Weiterbildung und die Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen sind von strategischer Bedeutung für eine kontinuierliche Verbesserung der Leistungen und der erbrachten Dienste sowie für die Motivation und das Wohlbefinden des Landespersonals. Aus diesem Grund hat die Landesregierung festgelegt, dass die individuelle verpflichtende Weiterbildung für das Personal der Landesverwaltung im Durchschnitt 24 Stunden (mindestens 8 Stunden je Mitarbeiterin und Mitarbeiter) betragen soll.

Die Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen sind zwischen Mitarbeiter und Führungskraft mittels Weiterbildungsplänen im Rahmen des persönlichen Mitarbeitergesprächs zu Beginn des Jahres zu vereinbaren.

3.3.1. Personelle Ressourcenplanung

Der Dreijahresplan des Personalbedarfs, Abschnitt 3. Organisation und Personalressourcen - Unterabschnitt 3.3 des PIAO, garantiert den Organisationseinheiten der Landesverwaltung nicht nur einen effizienten, zielgerichteten Einsatz der Personalressourcen, sondern auch die notwendige Flexibilität, um auf neue Herausforderungen bestmöglich reagieren zu können und gleichzeitig die Personalkosten stabil zu halten - vorbehaltlich eventueller Aufstockungen des Stellenplans, Übertragungen neuer Kompetenzen oder Vorgaben gesetzlicher und kollektivvertraglicher Bestimmungen. Dieses Instrument optimiert auch die Durchführung von Wettbewerbsverfahren für die Personalaufnahme.

Die Personalbedarfsplanung erfolgt über ein speziell konfiguriertes Modul im Integrierten Informationssystem, das mit dem Modul zur Performance verknüpft ist: Für jedes Jahr des folgenden Dreijahreszeitraums planen die einzelnen Führungsstrukturen, ausgehend vom Stellenplan und den besetzten Stellen, zunächst in einer Detailplanung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ämter und anschließend in einer Gesamtplanung die Abteilungen und Ressorts, die Personalabgänge und die jeweiligen Nachbesetzungen, einschließlich eventueller durch Leistungen und Performance-Ziele begründete Stellenumwandlungen, unter Berücksichtigung der notwendigen systemischen Veränderungen im Organisationsaufbau der einzelnen Organisationseinheiten.

Nach Einholung der Pläne wird der dreijährige Personalbedarfsplan der Landesverwaltung zunächst von einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe aus Experten geprüft und genehmigt: Dabei werden die Ist-Kosten, die Personalabgänge und die notwendigen Nachbesetzungen auf gleicher oder anderer Funktionsebene, die geschätzten zukünftigen Kosten, die theoretischen Einsparungen und die maximal möglichen Ausgaben für die hypothetische Besetzung aller freien Stellen analysiert. Der Personalbedarfsplan wird anschließend zusammen mit dem PIAO der Landesregierung zur Genehmigung vorgelegt.

3.3.2. Finanzielle Ressourcenplanung

Eine erste Festlegung der programmatischen und strategischen Ziele für die kommende

Dreijahresperiode erfolgt bis Juni mit dem Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes (WFDL), um darauf aufbauend eine leistungsorientierte Finanzplanung durchzuführen. Nach der Ermittlung des Finanzbedarfs durch die Organisationseinheiten folgt die Phase der Verhandlung und Festlegung der erforderlichen Ressourcen: der Haushaltsvoranschlag enthält die detaillierte Finanzplanung der Landesverwaltung, der Verwaltungshaushalt ist detaillierter und geht auf der Ausgabenseite bis auf Kapitelebene. Die Einnahme- und Ausgabenbereitstellungen des Verwaltungshaushaltes werden für die Umsetzung der strategischen Ziele, Entwicklungsschwerpunkte und Leistungen den verantwortlichen Organisationseinheiten der Landesverwaltung (Finanzstellen) zugewiesen. Bei der Erstellung des Performance-Planes werden die Leistungen mit den Ausgabenkapiteln verknüpft.

3.3.3. Zielvereinbarung

Auf Basis der operativen Performance werden mit den Führungskräften und Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen.

Die Zielvereinbarung der Führungskräfte umfasst:

- die Leistungen der anvertrauten Führungsstruktur
- die operativen Jahresziele
- die bereichsübergreifenden operativen Jahresziele aller Führungsstrukturen
- die individuellen Ziele
- die berufliche Kompetenz im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Human- und organisatorischen Ressourcen, die allgemeine Funktionsfähigkeit des Dienstes und Nutzerzufriedenheit sowie die Bewältigung zusätzlicher Aufgaben (Art. 26 BÜKV-Führungskräfte¹).

Die operativen Ziele sind somit Teil der Zielvereinbarung der Führungskräfte und stellen eine Vereinbarung zwischen Ressort- und Abteilungsdirektor bzw. Abteilungs- und Amtsdirektor dar. Die Ziele werden jährlich vereinbart und beziehen sich auf konkrete zu erreichende Ergebnisse, Projekte, Aufgaben, Arbeitsschritte oder Teile von Prozessen, zu deren Erreichung die Führungskraft selbst beiträgt, oder im Hinblick auf konkrete Leistungsverbesserungen/-steigerungen.

Zu Beginn des Bewertungszeitraumes wird mit dem/der Mitarbeiter/in und dem/der direkten Vorgesetzten eine Vereinbarung über die zu erbringenden Leistungen, die auszuführenden Aufgaben bzw. die im betreffenden Zeitraum zu erreichenden Ziele und Ergebnisse getroffen.

3.4. Monitoring

Das System zur Messung und Bewertung der Performance sieht eine Zwischenmessung der Zielerreichung (Monitoring) und eine abschließende Messung am Ende der Berichtsperiode (Jahr) vor. Um die Umsetzung der strategischen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte regelmäßig zu überprüfen, ermöglicht das Monitoring auf freiwilliger Basis die Einleitung von Korrekturmaßnahmen auf halbjährlicher Basis, falls die Zwischenergebnisse nicht erreicht werden. Das halbjährliche Monitoring wird durch ein Berichtswesen dokumentiert.

3.4.1. Business Intelligence

Die Landesverwaltung achtet zunehmend auf die Einhaltung der Grundsätze der Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit und überprüft systematisch die Übereinstimmung zwischen den von ihren Organisationseinheiten im Performance-Plan festgelegten Zielen und den tatsächlich erzielten Ergebnissen. Dies geschieht mit Hilfe eines Indikatorensystems, das die Übereinstimmung mit den geplanten Zielen, die zeitliche Planung, die Quantität und Qualität der erbrachten Leistungen, die

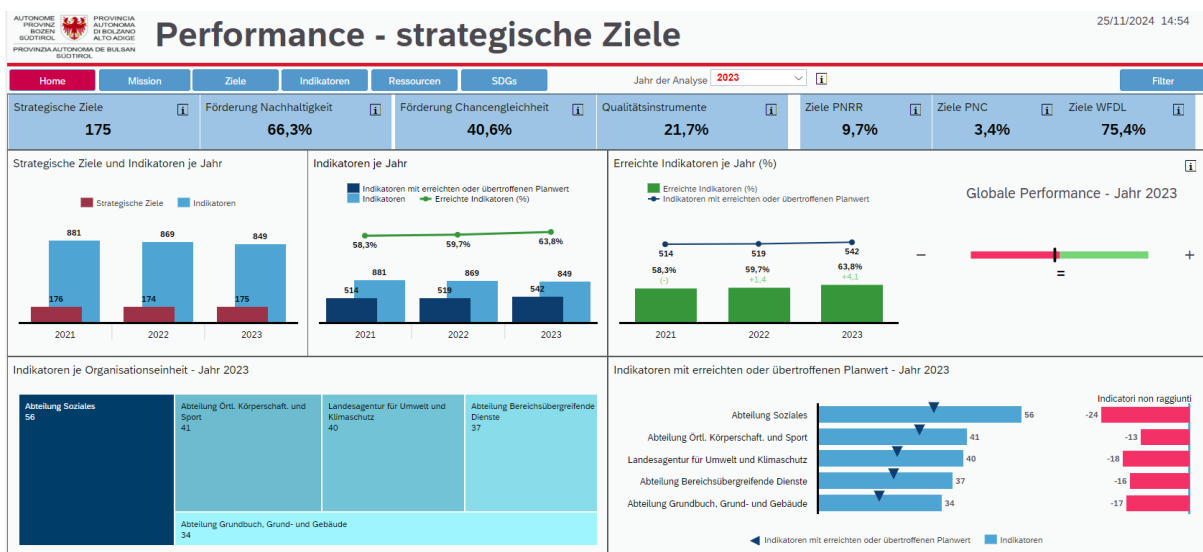
¹ Bereichsübergreifender Kollektivvertrag (CCI) für die Führungskräfte für den Dreijahreszeitraum 2020-2022 vom 24. August 2023 und Ministerialdekrete.

wirtschaftlichen und finanziellen Aspekte der erzielten Ergebnisse und, soweit möglich, den Grad der Zufriedenheit der Stakeholder erfasst. Der Grad des Vertrauens und der Zufriedenheit der Bürger mit der Landesverwaltung wird ebenfalls in regelmäßigen Abständen gemessen.

Die eingesetzte Softwareplattform ermöglichte die Integration von Daten aus verschiedenen früheren Informationssystemen und damit die Verknüpfung von Planungs-, Monitorings- und Bewertungsinformationen im Hinblick auf eine enge Korrelation zwischen Controlling, strategischer Kontrolle, Performancemessung (sowohl strukturell als auch individuell) und Ergebnisbewertung.

Ausgehend von den Data Marts der integrierten Software und unter Verwendung von Daten aus den Informationssystemen über die finanziellen Ressourcen, Organisationseinheiten und Stellenplänen wurde eine erste Business Intelligence (BI)-Anwendung entwickelt, die auf die dynamische Darstellung der Indikatoren der strategischen Performance, insbesondere der strategischen Ziele abzielt, wobei Abweichungen der Endergebnisse von den Zielvorgaben auch durch verschiedene grafische Darstellungen aufgedeckt werden können. Die dynamische Darstellung der Indikatoren der operativen Performance, insbesondere der Leistungen, befindet sich derzeit in Ausarbeitung.

Die Plattform stellt somit ein erstes Reporting-Tool mit Grafiken und Tabellen, Dashboards und Indikatoren dar und ist ein effizientes Monitoring- und Analyseinstrument.



Darüber hinaus ist ein Monitoring vorgesehen, um die quantitativen und qualitativen Dimensionen der Umsetzung des agilen Arbeitens kontinuierlich und regelmäßig zu analysieren. Einerseits liefern die Ergebnisse des Monitorings eine Wissensbasis, die für die Planung von Maßnahmen zur Förderung dieses Instruments und insbesondere zur Unterstützung der Entwicklung der Verwaltungskapazitäten

der einzelnen öffentlichen Verwaltungen erforderlich ist. Auf der anderen Seite zeigen sie die Initiativen auf, die von der Verwaltung ergriffen werden, um die begünstigenden Faktoren der agilen Arbeit, ihre Auswirkungen und Folgen auf die Performance und die für die Bürger und Unternehmen erbrachten Dienste zu stärken.

3.5. Bewertung der Performance der Organisationseinheit

Der Performance-Bericht ist das Instrument, mit dem die Landesverwaltung den Bürgerinnen und Bürgern sowie den internen und externen Stakeholdern einen übersichtlichen Einblick in die zahlreichen Aktivitäten und Ergebnisse des vergangenen Jahres präsentiert und damit den Performance-Zyklus abschließt.

Der Performance-Bericht stellt die Ergebnisse in Bezug auf die einzelnen geplanten Ziele und den Einsatz der Ressourcen dar, wobei eventuelle Abweichungen, welche sich im Laufe des Jahres ergeben haben, aufgezeigt und die Ursachen und entsprechende Maßnahmen angegeben werden. Diese Informationen bilden eine wertvolle Grundlage für die Analyse der Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns.

Der jährliche Performance-Bericht der Landesverwaltung setzt sich aus den einzelnen Berichten der Führungsstrukturen zusammen und umfasst die strategische Performance.

Die operative Performance, einschließlich der Leistungserfassung, des effektiven und effizienten Einsatzes der Personalressourcen und der Bewertung der jährlichen operativen Ziele ist Teil des jährlichen operativen Berichts der einzelnen Führungsstrukturen.

Neben den allgemeinen Instrumenten zum Monitoring der organisatorischen Performance, führen die Organisationseinheiten der Landesverwaltung regelmäßig Kontrollen und Erhebungen zu verschiedenen Aspekten ihrer institutionellen Tätigkeit durch, auch im Hinblick auf eine partizipative Bewertung unter Einbeziehung der Stakeholder.

- Seit 1998 führt das Land über das Landesinstitut für Statistik (ASTAT) auch Erhebungen über die [Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den öffentlichen Diensten](#) durch, wobei der Fokus auf den Diensten der Landesverwaltung liegt.
- Der Bereich Controlling des Organisationsamtes führt regelmäßig anonyme Online-Erhebungen durch: externe Umfragen, die sich an Stakeholder und Interessensgruppen auf verschiedenen Ebenen richten, und interne Erhebungen zu verschiedenen Themen wie [Wohlbefinden am Arbeitsplatz](#), [agiles Arbeiten](#) und [Coworking](#).
- Alle zwei Jahre führt das Amt für Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit dem Bereich Controlling eine Umfrage zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz des Landespersonals durch: Die Ergebnisse werden analysiert und den Führungskräften und dem Personal mitgeteilt. Auch die Vertrauensrätin wird für gezielte Interventionen zur Lösung von Diskriminierungen und Konflikten am Arbeitsplatz einbezogen.
- Im Hinblick auf das erste bereichsübergreifende Ziel „Vereinfachung, Entbürokratisierung und Digitalisierung der Tätigkeiten und Verwaltungsverfahren für eine bürgernahe Landesverwaltung“ hat die Generaldirektion schließlich den Bereich Controlling des Organisationsamtes beauftragt, alle Landesbediensteten mittels einer Online-Befragung einzubinden.

Mit den internen und externen Umfragen will die Landesverwaltung daher nicht nur die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger, der Südtiroler Unternehmen und der Landesbediensteten erhöhen, sondern auch den Informationsstand, die Zugänglichkeit der Online-Dienste, den umfassenden 360-Grad-Dialog mit den Nutzern und die Beteiligung an Entscheidungsprozessen, auch der Landesbediensteten selbst, verbessern.

3.6. Bewertung der individuellen Performance

Die Bewertung der individuellen Performance obliegt dem Vorgesetzten.

Die Bewertung der individuellen Performance umfasst sowohl die Bewertung der Führungskräfte als auch die Bewertung der Mitarbeiter in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Änderungen. Um die kürzlich von den Ministerien erhaltenen Hinweise in die Praxis umzusetzen, wird die Landesverwaltung in den kommenden Jahren wichtige Maßnahmen zur Definition und Bewertung der individuellen

Performance ergreifen, die beide über die integrierte Softwareplattform verwaltet werden.

3.6.1. Bewertung der Führungskräfte

Die Bewertung der Führungskräfte und die Vergabe des Ergebnisgehaltes erfolgen nach folgenden Bestimmungen:

- Landesgesetz vom 21. Juli 2022, Nr. 6 („Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“) und nachfolgende Änderungen und Ergänzungen,
- Dekret des Landeshauptmanns vom 26. März 2024, Nr. 3 „Durchführungsverordnung über die Verwaltungsstruktur der Autonomen Provinz Bozen“ und nachfolgende Änderungen und Ergänzungen,
- neuer Kollektivvertrag vom 24. August 2023.

Der erste Schritt, der im Jahr 2024 umgesetzt wurde, betraf die Anpassung der Bewertung der individuellen Performance des Jahres 2023 an Art. 26 Abs. 3 des neuen Kollektivvertrags.

Das Ergebnisgehalt wird im Verhältnis zu der Bewertung gezahlt, die die Führungskraft nach einer von der Verwaltung, nach Anhörung der Gewerkschaften, festgelegten Methode erhält, wobei nicht nur die Gesamtbewertung der organisatorischen Performance, der Leistungen und Ziele berücksichtigt wird, sondern auch die berufliche Kompetenz im Umgang mit den Human- und organisatorischen Ressourcen, die allgemeine Funktionsfähigkeit des Dienstes und die Bewältigung zusätzlicher Aufgaben.

Bei der Festlegung des Ergebnisgehalts werden folgende Kriterien berücksichtigt:

- a) das Ergebnisgehalt steht in einem Mindestausmaß von nicht weniger als siebenzig Prozent des Höchstausmaßes laut Absatz 2 zu, wenn die für das betreffende Jahr festgelegten Ziele oder Ergebnisse erreicht wurden;
- b) berufliche Kompetenz im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Human- und organisatorischen Ressourcen; zu diesem Zweck kann auch die durch geeignete Erhebungsinstrumente ermittelte Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt werden;
- c) allgemeine Funktionsfähigkeit des Dienstes und Nutzerzufriedenheit;
- d) Bewältigung zusätzlicher Aufgaben.

Die Bewertung stützt sich auf drei Säulen: „Leistungen und Ziele der Führungsstruktur“, „Individuelle Ziele“ und „Führungsaufgaben- und Gesamtbewertung“, die die berufliche Kompetenz im Umfang mit den zur Verfügung stehenden Human- und organisatorischen Ressourcen, die allgemeine Funktionsfähigkeit des Dienstes und die Bewältigung zusätzlicher Aufgaben berücksichtigt. Die Bewertungsskala wurde ebenfalls aktualisiert und für 2023 wie folgt überarbeitet:

- hervorragend (100%)
- sehr gut (90%)
- gut (80%)
- zufriedenstellend (70%)
- ungenügend (0%)

Die Artikel 28 und 29 des Bereichsübergreifenden Kollektivvertrages für die Führungskräfte vom 24.08.2023 sehen eine Anhebung des Ergebnisgehalts bei zusätzlichen Aufträgen (Art. 28) bzw. bei Vertretung einer anderen Führungskraft (Art. 29) vor.

Da die Landesverwaltung für das Kalenderjahr 2023 keinen Fonds für die Anhebung des Ergebnisgehalts im Sinne der angeführten Artikel 28 und 29 eingerichtet hat, gelten für dieses Jahr die folgenden Bestimmungen:

- a) Die Anhebung des Ergebnisgehalts gemäß Artikel 28 betrifft ausschließlich die Übernahme von Aufträgen bei Gesellschaften oder Körperschaften, deren Ernennung oder Namhaftmachung der Provinz vorbehalten ist, im Ausmaß der Beträge, die in der Anlage B zum Beschluss der Landesregierung vom 27. Dezember 2013, Nr. 1988, ergänzt und abgeändert mit Beschluss der Landesregierung vom 22. Dezember 2015, Nr. 1550, gemäß Artikel 66 Absatz 5 des Landesgesetzes vom 29. Jänner 2002, Nr. 1, vorgesehen sind. Für die Zuweisung weiterer Aufträge erfolgt keine Erhöhung der Ergebniszulage.

- b) Die Anhebung des Ergebnisgehalts aufgrund von Artikel 29 erfolgt ausschließlich in folgenden Fällen:
- i. Vorübergehende geschäftsführende Besetzung einer vakanten Führungsstruktur der ersten oder der zweiten Ebene durch eine Führungskraft der entsprechenden Ebene: das Ergebnisgehalt der Führungskraft wird, beschränkt auf den Zeitraum der geschäftsführenden Besetzung der vakanten Führungsstruktur, in einem Ausmaß erhöht, welches 40% der Positionszulage der geschäftsführend besetzten Führungsstruktur entspricht; dies gilt nicht für Ressortdirektoren/innen, welche eine dem Ressort zugewiesene Führungsstruktur erster Ebene geschäftsführend besetzen;
 - ii. Stellvertretung einer Führungsstruktur derselben Ebene: der vertretenden Führungskraft steht keine Erhöhung des Ergebnisgehalts zu, mit folgender Ausnahme: bei einer durchgehenden Abwesenheit der vertretenen Führungskraft für mehr als 45 Tage (die durchgehende Abwesenheit kann verschiedene Rechtsgründe haben, der ordentliche Urlaub gilt nicht als Abwesenheit) wird das Ergebnisgehalt der vertretenden Führungskraft für den gesamten Zeitraum der Abwesenheit der vertretenen Führungsstruktur in einem Ausmaß erhöht, welches 40% der Positionszulage der Führungsstruktur der vertretenen Führungskraft entspricht; dies gilt nicht für Ressortdirektoren/innen welche stellvertretende Direktoren/innen einer dem Ressort zugewiesene Führungsstruktur erster Ebene sind; gleichzeitig wird das Ergebnisgehalt der abwesenden Führungskraft um den Anteil der Abwesenheit gekürzt;
 - iii. Stellvertretung einer Führungskraft zweiter Ebene durch eine Führungskraft erster Ebene: der stellvertretenden Führungskraft steht keinerlei Erhöhung der Ergebniszulage zu;
 - iiii. Stellvertretung einer Führungskraft erster Ebene durch eine Führungskraft zweiter Ebene: der vertretenden Führungskraft zweiter Ebene steht für die Gesamtdauer der Stellvertretung der Führungskraft erster Ebene die Erhöhung der Ergebniszulage im Ausmaß von 10% der Positionszulage der vertretenen Führungskraft erster Ebene zu. Dieses Ausmaß erhöht sich auf 40% für den Zeitraum einer durchgehenden Abwesenheit der vertretenen Führungskraft erster Ebene von mehr als 45 Tage (es gilt die Regelung laut Punkt ii).

3.6.2. Bewertung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Die Bewertung des nicht leitenden Personals wurde als Prototyp in der integrierten Softwareplattform vorbereitet, aber noch nicht eingeführt, da die Beteiligung und Zustimmung der Gewerkschaften noch aussteht. Daher werden die individuellen Ziele und ihre Bewertung derzeit mit Hilfe eines sehr einfachen Formulars festgelegt, das von der Führungskraft und dem Mitarbeiter unterzeichnet wird.

AUTONOME PROVINZ BOZEN SÜDTIROL
Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung

Anlage 1

Name, Vorname _____ Direkt. Vorgesetzte/r _____

Berufsbild _____ seit dem _____

Matrikel Nr. _____ Vollzeit/Teilzeit _____

Führungsstruktur _____

Rundschreiben beachten!

Vereinbarung und Beurteilung der Leistung für das Jahr _____
oder Bruchteil des Jahres von _____ bis _____

1. Vereinbarung der Ziele/Ergebnisse und/oder Aufgaben (Schwerpunkte)				2. Leistungsbeurteilung (3)	
Ftl. Nr.	Beschreibung der vereinbarten Ziele/Ergebnisse und Aufgaben (s. auch Arbeitsprogramm)	Vereinbarte Qualität (1)	Zeitaufwand (2)	Grad der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung (in% oder Umschreibung) mit event. Bemerkungen d. Vorges.	Ev. Bemerkungen des/der Mitarbeiters/in (3)
Lecc.					
Unterschrift des/der Mitarbeiters/in _____ Datum _____				Unterschrift des/der direkten Vorgesetzten _____	
				Leistungsbeurteilung (4)	

4. Die Maßnahmen zur Verbesserung des Performance-Zyklus

Die Durchführung einer Aufgabenkritik steht in engem Zusammenhang mit der Performance-Planung. Im operativen Performance-Plan sind auch die einzelnen Leistungen beschrieben, die von den Ämtern erbracht werden. Diese Leistungen sind Ausgangspunkt für eine kritische Analyse und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Ziel einer Aufgabenkritik ist es, die Verwaltung effizienter und effektiver zu gestalten, sie auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger auszurichten und im Sinne der Haushaltskonsolidierung Ressourcen (Finanzen und Personal) einzusparen. Sie bietet die Chance, eine zukunftsorientierte Verwaltung zu entwickeln.

Die Aufgabenkritik ermittelt, welche Leistungen notwendig sind, welche reduziert oder abgeschafft werden können, welche ausgebaut oder neu gestaltet werden sollen, wo ungenutzte Optimierungspotenziale - auch im Hinblick auf Entbürokratisierung - bestehen und durch wen die Leistungen am besten erbracht werden können (intern oder Outsourcing).

Aufgabenkritik besteht in einer Zweckkritik (Effektivität) und einer Vollzugskritik (Effizienz). Die Analyse stützt sich auf die folgenden fünf Fragen:

1. Überprüfung, inwieweit die Durchführung einer Aufgabe notwendig ist: Ist die Erbringung aller Leistungen notwendig, um die gewünschten Zielsetzungen zu erreichen? Was wären die Auswirkungen, wenn eine Leistung nicht mehr erbracht würde?
2. Überprüfung, inwieweit der Leistungsumfang der notwendigen Aufgaben reduziert werden kann: Ist das bisherige Leistungsangebot bzw. der gegenwärtige Umfang einer Leistung weiterhin notwendig, oder kann die Leistung in reduzierter Form erbracht werden? Können beispielsweise Zielgruppen, Qualität, Zeiten und Kosten eingeschränkt oder reduziert werden?
3. Überprüfung, wer für die Erbringung der Aufgabe am geeignetsten ist: Können die Leistungen von einer anderen Stelle (andere öffentliche Stellen, private Anbieter) besser/effizienter erbracht werden?
4. Überprüfung, inwieweit die Geschäftsprozesse optimiert werden können: Können die Abläufe und Prozesse vereinfacht und beschleunigt werden?
5. Überprüfung, ob es Aufgaben oder Leistungen gibt, die derzeit nicht wahrgenommen werden: Gibt es neue Aufgaben oder Leistungen, die in Zukunft notwendig werden?

Die Ergebnisse einer Aufgabenkritik fließen als Maßnahmen und operative Jahresziele in den Performance-Zyklus ein.

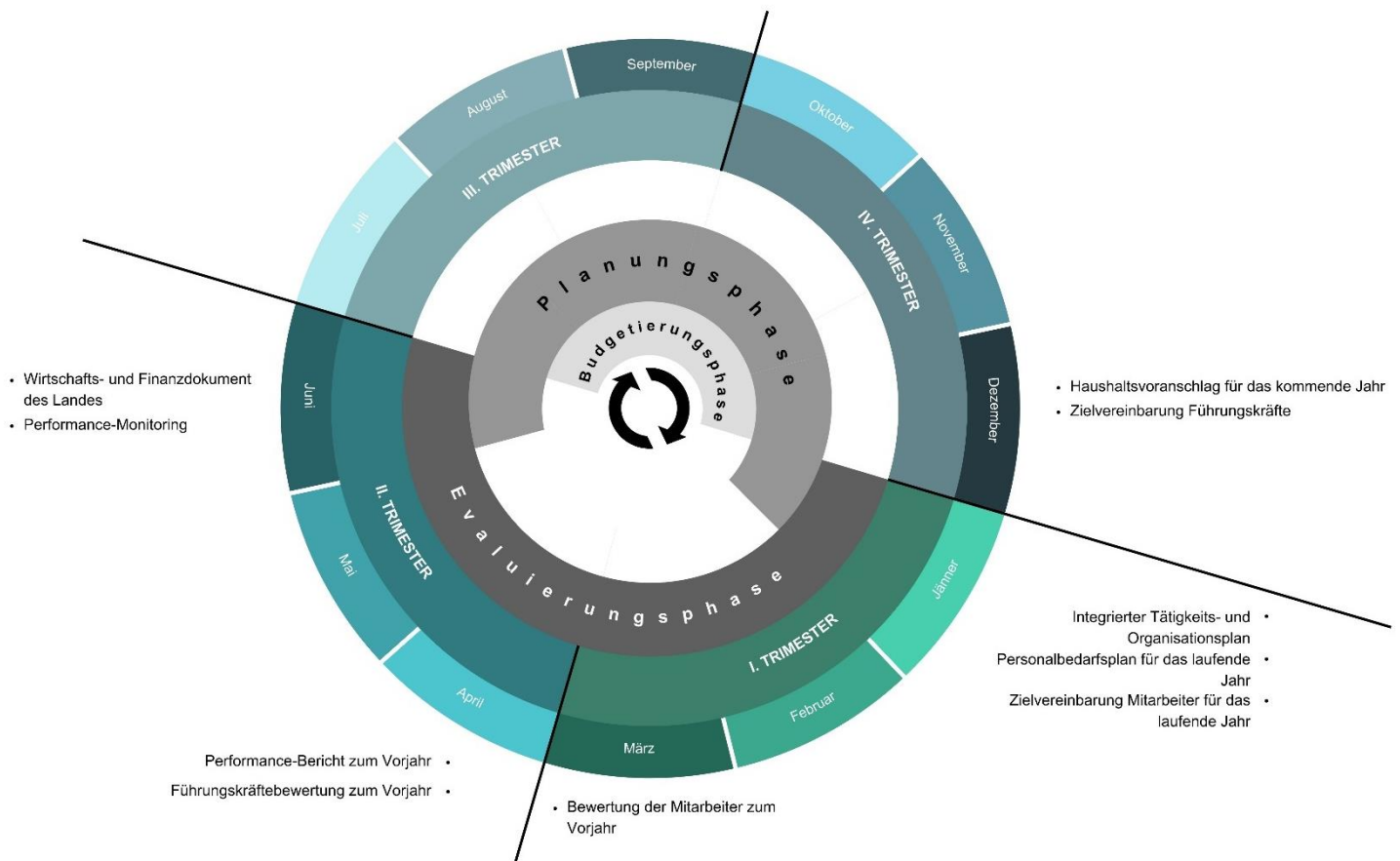
Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es zweckmäßig, jeweils zu Beginn eines neuen Performance-Zyklus aufgabenkritische Überlegungen anzustellen.

5. Der Performance-Zyklus im Jahresablauf: Phasen, Akteure und Zeitplan

In diesem Abschnitt werden die Phasen des Performancezyklus, die Zuständigkeiten der beteiligten Akteure und der Zeitrahmen erläutert.

5.1. Phasen

Der Performancezyklus kann in eine Planungs-/Programmierungs-, eine Budgetierungs- und eine Evaluierungsphase unterteilt werden, die in der folgenden Abbildung zusammen mit den Planungsinstrumenten dargestellt sind:



5.2. Akteure

Die an der Performancemessung und -bewertung beteiligten Akteure und ihre spezifischen Funktionen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

Landesregierung	- legt die von der Landesverwaltung zu verfolgenden Planungs- und Steuerungsziele fest und erlässt allgemeine Richtlinie für deren Umsetzung und die Überprüfung der Ergebnisse. - übt die Funktionen des politisch-strategischen Entscheidungsorgans aus. - legt das Regierungsprogramm fest. - setzt die politischen Prioritäten fest und sammelt sie (Klausurtagung) - genehmigt das Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes (WFDL) - genehmigt den Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO) - genehmigt den Entwurf des Haushaltsvoranschlags - genehmigt den Stellenplan - genehmigt den Performance-Bericht - genehmigt die bereichsübergreifenden Ziele für alle Organisationseinheiten
------------------------	---

Abteilung Bereichsübergreifende Dienste	- hat folgende Zuständigkeiten: ▪ bürgernahe Verwaltung; ▪ Verwaltungsführungssystem, PIAO, Personalbedarf unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der verfügbaren Ressourcen und der Leistungsziele; - delegiert die Erstellung des PIAO an das Organisationsamt
Organisationsamt – Bereich Controlling	- hat folgende Zuständigkeiten: ▪ bürgernahe Verwaltung ▪ Personalbedarfsermittlung und Erhebungen über den Einsatz der Ressourcen ▪ Controlling - gestaltet das System der Messung und Bewertung der Performance - beaufsichtigt die Umsetzung des Systems der Messung und Bewertung der Performance; - koordiniert den Prozess der Definition der strategischen und operativen Performance und der Vorbereitung des PIAO und des Performance-Berichts; - unterstützt die Aufgaben der Prüfstelle; - sorgt für die notwendige Transparenz hinsichtlich der Grundsätze und Verfahren des Systems; - stellt die Diskussion über das System mit den Vertretern der Gewerkschaften sicher; - plant und führt die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen durch, um die Kenntnis, den Austausch und die Anwendung des Systems unter dem Landespersonal zu fördern
Führungskräfte	- schlagen die Definition strategischer Ziele und Entwicklungsschwerpunkte im Einklang mit den strategischen Leitlinien vor und legen in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der übergeordneten Strukturen Indikatoren, Zielwerte und Maßnahmen fest - schlagen vor und koordinieren die Definition von Leistungen und operativen Zielen in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen und Entwicklungsschwerpunkten, indem sie Indikatoren und Zielwerte in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der über- und untergeordneten Strukturen festlegen; - legen die operativen Ziele fest, die Gegenstand der individuellen Bewertung der Performance der ihnen unterstellten Führungskräfte sind. - weisen den ihnen unterstellten Führungskräften, den Beauftragten für die Performance und den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion individuelle Performance-Ziele zu; - genehmigen den Performance-Plan; - genehmigen den Personalbedarfsplan; - überwachen zusammen mit den ihnen unterstellten Führungskräften regelmäßig die Fortschritte bei der Erreichung der Performance-Ziele und legen die sich daraus ergebenden Korrekturmaßnahmen fest; - erstellen und genehmigen den Performance-Bericht; - führen die Bewertung der direkt unterstellten Führungskräfte durch; - führen die Bewertung der direkt unterstellten Mitarbeiter durch; - führen eine kritische Aufgabenanalyse im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch.
Beauftragte/r für die Performance	- Er/sie ist die Person, die vom Direktor jeder Organisationseinheit unter den Mitarbeitern mit Organisations-, Management- und Datenanalysefähigkeiten bestimmt wird, und ist die Bezugsperson für das Management des Performance-Zyklus sowie für die Sammlung und Validierung der Daten, die für die Messung der Performanceindikatoren erforderlich sind;

	- unterstützt den/die Direktor/in direkt bei der Umsetzung der Prozesse der Zuweisung, Überwachung, Messung und Bewertung der Ziele der organisatorischen Performance der Organisationseinheit. - trägt zur Festlegung von Zielwerten und zur Überwachung von Indikatoren bei, um die verschiedenen Phasen des Performance-Zyklus zu unterstützen; - unterstützt die Führungskraft bei der korrekten Anwendung der Bewertungssysteme und bei der korrekten Verwaltung der Bewertungsprozesse; - fungiert als Referenz- und Verbindungsfunktion zum Organisationsamt-Controlling in den Bereichen Steuerung und Entwicklung der Performance
Nicht leitendes Personal	- seine individuelle Performance wird gemäß dem System zur Messung und Bewertung der Performance bewertet; - trägt zur organisatorischen Performance der Struktur bei, der es angehört
Abteilung Finanzen	- erstellt das Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes.
Ripartizione Personal	- betreut den Stellenplan als Grundlage für den dreijährigen Personalbedarfsplan - überwacht das Stellenkontingent und die besetzten Stellen der einzelnen Führungsstrukturen; - legt die Höhe der Prämien auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse fest und wickelt die Auszahlungen ab
Generalsekretariat – Amt für institutionelle Angelegenheiten	- bereitet den Dreijahresplan zur Korruptionsvorbeugung und Transparenz vor
Prüfstelle	- überwacht die Funktionsweise des internen Kontrollsystems der Landesverwaltung; - begutachtet den Bericht zur Performance der Organisationseinheiten der Landesverwaltung; - bestätigt das System für die Anerkennung der Prämien an die Bediensteten der Landesverwaltung; - bestätigt die Erfüllung der Verpflichtungen im Bereich Transparenz und Integrität; - unterstützt die Verwaltung auf methodologischer Ebene und überprüft die Korrektheit der Prozesse zur Messung, Überwachung, Bewertung und Berichterstattung der organisatorischen und individuellen Performance.

Die Zuständigkeiten, Funktionen und Rollen der verschiedenen Akteure innerhalb des Systems zur Messung und Bewertung der Performance (SMVP) sind ein wesentliches Element für das effiziente Funktionieren des Systems und seine effektive Nutzung in den Entscheidungs- und Managementprozessen der Verwaltung.

5.3. Zeitpläne

Das Wirtschafts- und Finanzdokument des Landes (WFDL), das von der Landesregierung bis zum 30. Juni eines jeden Jahres verabschiedet und dem Landtag vorgelegt wird, analysiert das wirtschaftliche und sozialen Umfeld des Landes, skizziert den Rahmen der öffentlichen Finanzen und legt die politischen Maßnahmen fest, die in dem vom Haushaltsvoranschlag abgedeckten Dreijahreszeitraum umgesetzt werden sollen.

30/06



Die genauen Fristen für die Erstellung der Planungs- und Bewertungsinstrumente werden jährlich durch ein Rundschreiben des Generaldirektors und des Generalsekretärs festgelegt. Der Integrierte Tätigkeits- und Organisationsplan (PIAO) muss bis zum 31. Januar eines jeden Jahres von der Landesregierung genehmigt werden.

31/01



Der Performance-Bericht ist ein Dokument, das die im Vergleich zum Vorjahr erzielten organisatorischen und individuellen Ergebnisse in Bezug auf die verschiedenen geplanten Ziele und Ressourcen darstellt und eventuelle Abweichungen aufzeigt. Dieses Dokument wird von der Landesregierung bis zum 30. Juni eines jeden Jahres genehmigt. Es bezieht sich auf den Performance-Zyklus, der mit dem Performance-Plan des Vorjahres begonnen hat.

30/06



SMVP

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE

2024



Indice

- 1. I riferimenti normativi**
- 2. Il PIAO e il Piano della performance**
- 3. Il Ciclo della performance**
 - 3.1. Il mandato istituzionale - Vision
 - 3.2. Pianificazione strategica
 - 3.3. Pianificazione operativa
 - 3.3.1. Pianificazione delle risorse di personale
 - 3.3.2. Pianificazione delle risorse finanziarie
 - 3.3.3. Accordo sugli obiettivi
 - 3.4. Monitoring
 - 3.4.1. Business Intelligence
 - 3.5. Valutazione della performance organizzativa
 - 3.6. Valutazione della performance individuale
 - 3.6.1. Valutazione del personale dirigenziale
 - 3.6.2. Valutazione dei collaboratori e delle collaboratrici
- 4. Le misure finalizzate al miglioramento del Ciclo della performance**
- 5. Il Ciclo della performance nel corso dell'anno: fasi, attori e tempistiche**
 - 5.1. Fasi
 - 5.2. Attori
 - 5.3. Tempistiche

La Provincia autonoma di Bolzano integra la programmazione politica e finanziaria con l'azione amministrativa e allinea il sistema di programmazione con quello di valutazione, legando alla programmazione le performance individuali della dirigenza e delle collaboratrici e dei collaboratori dell'Amministrazione provinciale. Con l'approvazione del nuovo Programma di governo della XVII legislatura la Provincia ha inteso potenziare ulteriormente questa armonizzazione aggiornando il Sistema misurazione e valutazione della performance (SMVP) sulla base delle nuove indicazioni del Dipartimento della funzione pubblica contenute all'interno della Direttiva 29 novembre 2023, al fine di integrare e adeguare ai nuovi indirizzi di efficacia ed efficienza l'attività dell'Amministrazione provinciale. Il Sistema definisce l'insieme dei settori, degli strumenti e dei processi, con i quali la pubblica amministrazione pianifica, implementa, monitora e valuta i propri obiettivi e le proprie prestazioni sulla performance. Assicurando il corretto svolgimento delle predette funzioni il Sistema supporta la strategia e l'organizzazione di ogni Amministrazione.

Nell'Amministrazione provinciale tale Sistema è dinamico ed è volto ad un costante miglioramento: i singoli ambiti vengono analizzati metodicamente e, in seguito ad uno scambio costruttivo con le parti interessate, vengono adottati aggiornamenti continui e nuove implementazioni. In quest'ottica l'Amministrazione utilizza una piattaforma software integrata che consente di riunire i sistemi informativi e gli applicativi, agevolando la redazione dei documenti interni di pianificazione e monitoraggio. In particolare, sono già configurati i moduli sulla prevenzione della corruzione, sulla performance strategica e operativa, sulla performance individuale del personale dirigente, sulla pianificazione del fabbisogno di personale e il catalogo dei procedimenti amministrativi. Sono invece attualmente in fase di implementazione il modulo sui carichi di lavoro e quello sulla performance individuale del personale non dirigente. Il sistema prevede l'interfacciamento tra i moduli e con i sistemi gestionali esterni, ad esempio con i dati delle strutture organizzative e del personale con i dati della pianificazione finanziaria. La piattaforma è user-friendly (il settore Controlling ha messo a disposizione diversi strumenti di aiuto, come manuali, tutorial e faq) ed è dotata di un sistema di workflow approvativi e diversi livelli di responsabilità, consentendo estrazioni e stampe, sia per uso interno che istituzionale, prevedendo una serie di data mart dedicati all'alimentazione dei relativi documenti di business intelligence: il primo disponibile è relativo agli obiettivi strategici. Accanto al software gestionale viene pertanto messo a disposizione della dirigenza un sistema di reportistica sempre aggiornato, in un'ottica di efficientamento, di supporto e monitoraggio continuo.

L'estensione degli interfacciamenti tra le diverse banche dati ed i sistemi informativi, nonché la business intelligence, hanno notevolmente migliorato il collegamento tra le varie componenti e le sezioni di programmazione previste dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

1. I riferimenti normativi

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 e da adottare dalle Pubbliche Amministrazioni entro il 31 gennaio di ogni anno, ha una programmazione triennale, con aggiornamento annuale e l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti programmatici cui sono tenute le amministrazioni pubbliche. Per la Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige il PIAO è strutturato secondo lo schema tipo allegato al decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze in data 30.06.2022 e accorpa diversi piani, tra cui:

- Piano della performance
- Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)
- Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (PTFP).

Il PIAO della Provincia autonoma di Bolzano viene redatto secondo le disposizioni di cui alla legge provinciale del 21 luglio 2022, n. 6 "Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell'Amministrazione provinciale"; nella Sottosezione 2.2, dedicata alla performance strategica, si tiene conto dell'esigenza di una forte integrazione del Ciclo di gestione della performance, imperniando funzioni e contenuti sui seguenti principi della suddetta legge:

- a) chiarezza e trasparenza dell'apparato amministrativo per una maggiore rispondenza alle esigenze del cittadino;
- b) chiara suddivisione delle competenze tra il livello politico e quello amministrativo, nonché tra i

- vari livelli dirigenziali;
- c) flessibilità delle strutture dirigenziali rispondente alle nuove esigenze della società;
- d) efficacia ed economicità della gestione, nonché semplificazione e pubblicità delle procedure.

Nel PIAO si ritrovano anche i principi generali e i criteri di imparzialità, efficacia, economicità, speditezza, pubblicità, trasparenza, parità e pari opportunità di cui all'articolo 1 della legge provinciale 22 ottobre 1993, n. 17 sulla disciplina del procedimento amministrativo.

Nel contesto delle competenze primarie attribuite dallo Statuto di Autonomia alla Provincia in materia di organizzazione e di personale e ai sensi delle leggi provinciali in materia l'Amministrazione provinciale sviluppa e adegua costantemente i propri strumenti di programmazione e rendicontazione in un processo di continuo miglioramento.

2. Il PIAO e il Piano della performance

Nel PIAO, in particolare nella Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione - Sottosezione 2.2 Performance, sono definiti gli obiettivi programmatici e strategici della performance, come previsto dalla sopra citata legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6 alla quale ha dato seguito il "Regolamento di esecuzione relativo alla struttura amministrativa della Provincia autonoma di Bolzano", emanato con decreto del Presidente della Provincia del 26 marzo 2024, n. 3 e successive modifiche ed integrazioni. Oltre alla performance strategica, che comprende la programmazione di obiettivi strategici e priorità di sviluppo, le strutture dirigenziali elaborano la performance operativa, che comprende la pianificazione delle prestazioni, connessa a quella delle risorse di personale e finanziarie, e degli obiettivi operativi annuali sia trasversali che propri delle singole strutture. Questo permette di garantire l'organicità nella programmazione e nella gestione mediante l'integrazione della pianificazione della performance con la redazione del bilancio e con altri aspetti rilevanti del Ciclo della performance, quali la trasparenza e la prevenzione della corruzione, la pianificazione del fabbisogno in ambito informatico, la pianificazione del fabbisogno di personale e la misurazione e valutazione della performance individuale.

Il Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione – Ripartizione Servizi trasversali si occupa della redazione e del coordinamento del PIAO, della piattaforma integrata e della business intelligence in tema di PIAO, nonché della Relazione sulla performance, collaborando a tal fine con i dipartimenti, le ripartizioni e gli uffici dell'Amministrazione provinciale.

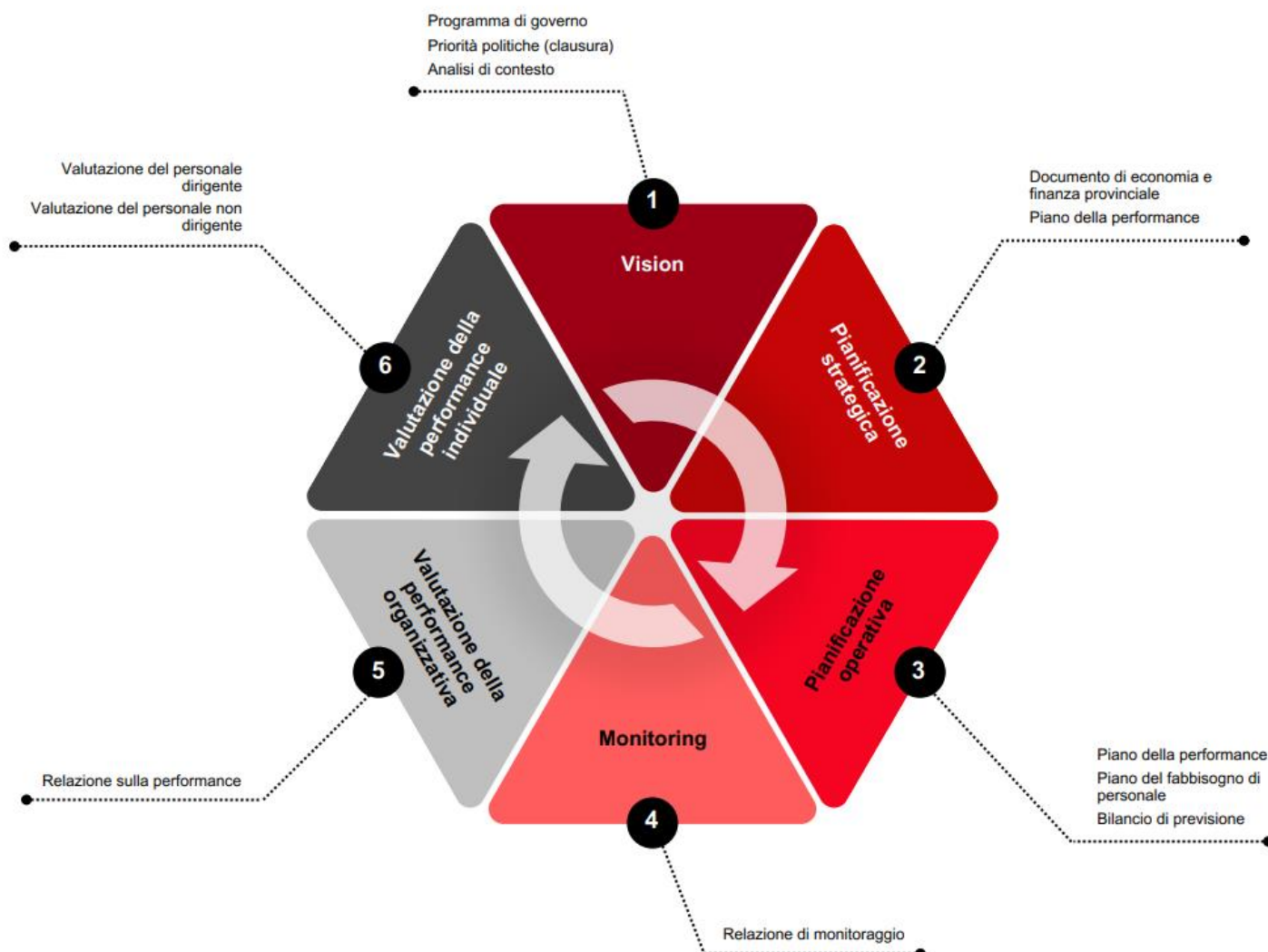
3. Il Ciclo della performance

Con il PIAO si integrano la programmazione e la gestione strategico-politica, la programmazione finanziaria e delle risorse di personale e la pianificazione operativa annuale. Il Ciclo della performance persegue le seguenti finalità:

- guidare i processi decisionali sulla base delle informazioni estratte dal sistema di misurazione e valutazione della performance, favorendo la verifica della coerenza tra le risorse impiegate e gli obiettivi al fine di migliorare il benessere dei destinatari diretti ed indiretti (creazione di valore pubblico);
- permettere il confronto tra il livello di performance organizzativa ed individuale atteso e il livello effettivamente raggiunto, mostrando le responsabilità delle parti coinvolte nella definizione degli obiettivi ed evidenziando gli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati al fine di individuare eventuali interventi correttivi;
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona attraverso la correlazione tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando le esigenze formative delle dipendenti e dei dipendenti e garantendo sia la crescita che lo sviluppo professionale;
- comunicare all'esterno, attraverso la pubblicazione dei documenti strategici, non solo gli obiettivi ma anche i risultati attesi e raggiunti dall'Amministrazione;
- migliorare qualitativamente – tramite la partecipazione degli stakeholder – la comprensione delle esigenze della cittadinanza utilizzando gli strumenti di monitoraggio e di misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni poste in essere, nonché individuando e ponendo in

essere azioni volte a migliorare i servizi erogati.

Il Ciclo della performance si svolge in una sequenza di sei fasi interconnesse, che possono essere rappresentate come segue:



3.1. Il mandato istituzionale - Vision

Il punto di partenza per la pianificazione strategica e operativa è costituito dal [Programma di governo della Giunta provinciale](#). L'orientamento politico di base è contenuto nel Programma di governo e nei corrispondenti [piani strategici settoriali](#). Inoltre, ogni anno vengono stabilite ulteriori priorità politiche nell'ambito della clausura della Giunta provinciale per la pianificazione del bilancio. I punti focali e le priorità più importanti per l'anno successivo vengono esposti dal Presidente della Giunta nel discorso sulla proposta di bilancio al Consiglio provinciale. Di notevole rilevanza è inoltre il quadro normativo di riferimento, in quanto i compiti istituzionali delle ripartizioni e degli uffici dell'Amministrazione provinciale sono strettamente collegati all'attuazione di leggi provinciali e statali.

Per la definizione degli obiettivi è fondamentale l'analisi del contesto attuale e del suo sviluppo: vanno presi in considerazione le opportunità e i rischi in essere e quelli individuabili in una prospettiva futura. Si esaminano i punti di forza e di miglioramento delle prestazioni delle unità organizzative e si valutano le principali sfide in relazione ai vari gruppi di interesse (stakeholder). Il [Programma di governo della](#)

[Giunta provinciale](#) descrive lo sviluppo del contesto esterno e le sfide ad esso associate e definisce l'orientamento strategico della Provincia. Nei piani settoriali è contenuta l'analisi dettagliata del contesto e dello sviluppo dei diversi ambiti dell'Amministrazione provinciale (ad es. assistenza sociale e sanitaria, istruzione, cultura, mobilità, turismo, agricoltura, sviluppo del territorio, etc.).

3.2. Pianificazione strategica

Nell'ambito della pianificazione strategica vengono definiti gli obiettivi programmatici e strategici, che riflettono l'orientamento di base dell'Amministrazione provinciale. Essi sono contenuti nel PIAO e possono derivare da programmi politici, dichiarazioni di intenti e missioni.

La pianificazione strategica inizia con la preparazione del [Documento di economia e finanza provinciale \(DEFP\)](#), che viene approvato dalla Giunta provinciale. Ai sensi del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 tale documento costituisce la base delle decisioni sui programmi da realizzare e sui contenuti delle missioni del bilancio, nonché dell'attività di programmazione e controllo strategico e, conseguentemente, descrive il quadro economico e finanziario di riferimento per la definizione degli obiettivi e delle priorità nei diversi settori dell'Amministrazione provinciale nel triennio successivo.

Una volta predisposto il Documento di economia e finanza provinciale iniziano la pianificazione e la programmazione dettagliata degli obiettivi programmatici e strategici del PIAO, ovvero degli obiettivi strategici e delle priorità di sviluppo.

Gli **obiettivi strategici** si impernano sul mandato istituzionale e sui relativi compiti, esplicitano il cambiamento che l'Amministrazione intende apportare, hanno carattere generale e pluriennale e sono misurati mediante indicatori di outcome (indicatori di impatto), per i quali vengono definiti e fissati adeguati valori e target per il periodo triennale di riferimento. Il raggiungimento di tali obiettivi è strettamente connesso con le prestazioni (output) erogate dalle strutture operative (uffici).

Gli **indicatori** rappresentano situazioni di fatto, caratteristiche ed effetti concreti e definiscono in termini misurabili gli obiettivi futuri: consentono pertanto di monitorare, e valutare in termini di scostamenti, il raggiungimento degli obiettivi e, oltre a mostrare l'evoluzione nel tempo, permettono anche il confronto con altre realtà (benchmarking).

Le **priorità di sviluppo** rappresentano invece la spinta innovativa: la loro realizzazione riveste una forte rilevanza politica, poiché grazie ad esse le politiche strategiche vengono trasformate in progetti concreti. Hanno carattere pluriennale e possono avere rilevanti ripercussioni finanziarie, in quanto si basano sul Programma di governo, su eventuali piani settoriali e sulle priorità stabilite dalla Giunta provinciale. In relazione a tali priorità sono previsti milestone (pietre miliari), che costituiscono le tappe fondamentali che segnano i principali momenti e gli interventi necessari nel ciclo di vita del progetto. Quest'ultimi offrono sostanzialmente una tabella di marcia chiara per la gestione di ogni progetto e sono essenziali per monitorarne il progresso.

Nella pianificazione strategica viene data particolare importanza alla promozione dei seguenti temi:

a) Valore pubblico

Per valore pubblico si intende il livello di benessere complessivo (economico, sociale e ambientale) dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder creato da un'amministrazione pubblica. L'azione di un ente, affinché generi valore pubblico, dev'essere ispirata ai principi di efficienza, economicità ed efficacia nella gestione delle risorse a disposizione e deve essere mirata alla valorizzazione del proprio patrimonio intangibile oltreché al reale soddisfacimento delle esigenze di contesto interne ed esterne. A tal fine, è pertanto necessario: fare leva sulla capacità organizzativa, accrescere ed incentivare un migliore utilizzo delle competenze delle risorse umane, rafforzare la rete di relazioni interne ed esterne, nonché implementare la capacità di leggere i bisogni del territorio e di darvi risposte adeguate.

L'Amministrazione provinciale è fortemente impegnata nella creazione di valore pubblico, presente in maniera molto pregnante sia nel raggiungimento degli obiettivi strategici che nella realizzazione delle priorità di sviluppo. Esso all'interno della performance strategica viene individuato concretamente in cinque diverse dimensioni:

1. Benessere EDUCATIVO: riguarda interventi a favore di istruzione, apprendimento, cultura e insegnamento;
2. Benessere ASSISTENZIALE: concerne interventi mirati a scongiurare la povertà e a garantire dignità sociale, tenori di vita minimi e servizi essenziali a cittadini e famiglie;
3. Benessere SOCIALE: prevede azioni volte a soddisfare i bisogni fondamentali della comunità locale e raggiungere una qualità di vita appagante sul territorio;
4. Benessere ECONOMICO: afferisce all'attività dell'amministrazione volta a garantire reddito, produzione, consumi e occupazione nonché a stimolare il benessere generale e la ricchezza della comunità;
5. Benessere AMBIENTALE: si occupa di interventi finalizzati a migliorare la qualità di aria, acqua, suolo, sottosuolo, ecc., in un'ottica di ridurre e prevenire l'inquinamento degli ecosistemi e contenere gli effetti negativi derivanti dalle attività umane.

b) Sostenibilità

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015, fornisce un progetto condiviso per la pace e la prosperità per le persone e il pianeta, ora e in futuro. Al centro ci sono i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), che rappresentano un appello urgente all'azione da parte di tutti i paesi - sviluppati e in via di sviluppo - in un partenariato globale. Essi riconoscono che porre fine alla povertà e ad altre privazioni deve andare di pari passo con strategie che migliorino la salute e l'istruzione, riducano le disuguaglianze e stimolino la crescita economica, il tutto affrontando il cambiamento climatico e lavorando per preservare le nostre foreste. Tengono conto in maniera equilibrata delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, ossia quella economica, sociale ed ecologica.

Lo sviluppo sostenibile costituisce un punto cardine non solo del Programma di governo per la legislatura 2023-2028, sottoscritto dalla Giunta provinciale, ma anche dell'Amministrazione provinciale che si è impegnata notevolmente in materia adottando un'apposita strategia di sostenibilità.

c) Pari opportunità

La parità di genere indica l'uguaglianza nei diritti e doveri tra uomo e donna che nel nostro Paese è sancita dalla Costituzione e da numerose leggi. L'Amministrazione provinciale sostiene attivamente progetti che mirano a migliorare la situazione giuridica della donna, promuovere la parità tra donna e uomo in ogni ambito sociale e, in particolare, raggiungere la parità nella vita lavorativa ed economica. Per raggiungere questo obiettivo la parità di genere deve essere riconosciuta di fronte alla legge ed effettivamente applicata a tutti gli ambiti della vita quotidiana: nella politica, nell'economia, nella società e nella cultura.

Nell'autunno del 2023 è stato presentato il primo Piano d'azione per la parità di genere in Alto Adige Æquitas, che elenca una serie di misure in diversi ambiti della vita sociale per promuovere la parità nella realtà altoatesina nel rispetto dei principi sanciti dalla Carta europea per l'uguaglianza delle donne e degli uomini nella vita locale.

Nella redazione del PIAO l'Amministrazione provinciale considera, oltre al Piano d'azione per la parità di genere ÆQUITAS e al bilancio di genere, anche il Gender Equality Plan dell'Amministrazione provinciale, che tra le diverse misure contempla regole rivolte a equilibrare i generi nella nomina dei membri delle commissioni esaminatrici dei concorsi pubblici. Le disposizioni sulla promozione del genere sottorappresentato riguardano anche il ruolo unico della dirigenza a livello provinciale e i relativi/le relative dirigenti di prima e di seconda fascia (legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6).

d) Qualità

Gli strumenti di monitoraggio della qualità includono ad esempio un sistema di gestione della qualità, circoli di qualità, carte dei servizi, nonché la misurazione e indagini sulla soddisfazione (intesa come qualità percepita delle prestazioni) dei servizi pubblici e un controllo della qualità supportato da indicatori. È inoltre possibile definire i cosiddetti standard di qualità, i quali esprimono i livelli minimi di qualità delle prestazioni da garantire agli utenti e coprono diverse dimensioni, quali ad es. il rispetto della tempistica, la puntualità, l'accessibilità, la trasparenza e l'efficacia. Per ogni indicatore di qualità viene definito un valore target.

3.3. Pianificazione operativa

A conclusione della pianificazione strategica segue la pianificazione operativa dei dipartimenti, ripartizioni e uffici, che comprende prestazioni e obiettivi operativi annuali, sia trasversali che propri delle singole strutture, e non è contenuta nel PIAO.

Gli obiettivi strategici vengono concretizzati con l'attuazione di **prestazioni**: esse rappresentano i "prodotti" erogati dall'Amministrazione ai diversi gruppi di interesse (imprese, cittadinanza, etc.) e rappresentano l'output del suo operato.

Nella performance operativa le singole unità organizzative rilevano e descrivono in modo uniforme le proprie prestazioni in un Catalogo delle prestazioni, nel quale sono indicati denominazione, finalità, breve descrizione, fonte normativa, destinatari della prestazione stessa, oltre ad una serie di indicatori che misurano le prestazioni grazie all'inserimento di valori target nel triennio di programmazione. Principalmente si tratta di indicatori di output (indicatori di risultato/realizzazione), volti a rilevare quantitativamente le prestazioni, ma vi sono anche indicatori standard di qualità.

Come nella performance strategica, anche in quella operativa viene prestata particolare attenzione alla promozione della sostenibilità e delle pari opportunità.

Alla pianificazione delle prestazioni è strettamente connessa la pianificazione delle risorse di personale e delle risorse finanziarie: da un lato, viene specificato l'apporto di lavoro annuale, espresso in anni-persona, necessario per l'erogazione della prestazione, dall'altro i capitoli di bilancio collegati a ciascuna prestazione delle singole strutture organizzative. Per raggiungere l'obiettivo della pianificazione integrata, le prestazioni sono collegate ai procedimenti amministrativi e ai processi anticorruzione definiti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Parallelamente alle prestazioni vengono programmati anche gli **obiettivi operativi**, sia propri delle strutture organizzative che trasversali, ovvero comuni a tutte le strutture e aventi durata annuale.

A differenza degli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi sono costituiti da obiettivi concreti e misure a breve termine per garantire e migliorare l'offerta delle prestazioni, ottimizzare i processi e le procedure, abbreviare i tempi e ridurre i costi, prestando sempre particolare attenzione agli aspetti qualitativi. Essi possono derivare da obiettivi strategici, da priorità di sviluppo, dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, dall'Agenda per la semplificazione nell'amministrazione e da specifiche priorità amministrative.

Oltre ad essi la Giunta provinciale definisce ulteriori **obiettivi operativi trasversali**. Nel 2024 ne sono stati introdotti quattro, basati sulle linee guida del Programma di governo per la XVII legislatura 2023-2028, sulle normative e direttive vigenti ([Circolare del Direttore generale n. 7 del 18 luglio 2024](#)). Essi costituiscono un prezioso ausilio nell'orientare energicamente l'azione dell'Amministrazione provinciale verso l'efficacia, l'efficienza e il soddisfacimento delle esigenze dei cittadini; si tratta di obiettivi concreti, con misure a breve termine e il loro raggiungimento rileva anche ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti e della determinazione dell'ammontare della loro retribuzione di risultato. Nel PIAO 2024-2026 sono stati integrati i seguenti quattro obiettivi trasversali:

I. Semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione delle attività e dei procedimenti amministrativi per un'Amministrazione provinciale a misura di cittadino

Questo obiettivo rispecchia l'omonimo punto chiave del Programma di governo per la legislatura 2023-2028 volto a rendere l'Amministrazione provinciale e la sua attività ancora di più a misura di cittadino. Le misure di semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione sono raccolte ed elaborate mediante un approccio tripolare, che prevede:

1. una chiusura preparatoria a livello apicale dei dipartimenti
2. l'elaborazione di proposte da parte di un gruppo di lavoro di dirigenti
3. il coinvolgimento di tutto il personale tramite un sondaggio online.

Mentre il primo dei quattro obiettivi trasversali è di natura generale e si basa sul Programma di governo della Legislatura 2023-2028, gli altri tre provengono da prescrizioni e direttive statali che, nell'esercizio dell'Autonomia della Provincia, sono state adattate alle circostanze locali.

II. Rispetto dei termini di pagamento

La riforma n. 1/11 del PNRR, avente ad oggetto la “Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie”, prevede il conseguimento di specifici obiettivi di performance con riguardo al tempo medio di pagamento e tempo medio di ritardo.

La [Circolare n. 1 del 03/01/2024 la Ragioneria Generale dello Stato](#) ha fornito le prime indicazioni operative in merito all'applicazione dell'art. 4-bis del decreto legge 24/02/2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21/04/2023, n. 41 recante “Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni”. Ai sensi del comma 2 del citato art. 4-bis le pubbliche amministrazioni, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance, provvedono ad assegnare ai dirigenti e alle dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento. Nel rispetto di detta disposizione è stato predisposto l'obiettivo trasversale de quo e sono stati inseriti due indicatori in tema di tempo medio di pagamento e tempo medio di ritardo.

In base alla [Circolare del Direttore generale n. 5 del 15 maggio 2024](#) tutti i dirigenti e le dirigenti dell'Amministrazione provinciale sono tenuti al rispetto di tale obiettivo conformemente agli accordi sugli obiettivi stipulati dai singoli e dalle singole dirigenti e agli obiettivi programmatici e strategici del Piano della performance integrato nel PIAO 2024-2026 dell'Amministrazione provinciale.

Per ottemperare all'obbligo di pubblicazione, previsto dal D.P.C.M. 22 settembre 2014, [l'indicatore di tempestività dei pagamenti](#) viene pubblicato trimestralmente sul sito istituzionale della Provincia.

III. Promozione dell'inclusione e dell'accessibilità ai servizi da parte delle cittadine e dei cittadini

Questo obiettivo è finalizzato ad adottare misure volte a promuovere l'inclusione e l'accessibilità ai servizi da parte dei cittadini e delle cittadine nel rispetto delle disposizioni di cui al decreto legislativo 13/12/2023 n. 222, volte a garantire l'accessibilità alle pubbliche amministrazioni da parte delle persone con disabilità e uniformare la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità presso le pubbliche amministrazioni al fine della loro piena inclusione. Le norme del decreto legislativo n. 222/2023 costituiscono attuazione dell'art. 2, comma 2, lettera e) della legge 22 dicembre 2021, n. 227 recante “Delega al Governo in materia di disabilità”.

Negli ultimi anni la Provincia ha già adottato una serie di misure in questo senso (legge provinciale 14 luglio 2015, n. 7, deliberazioni della Giunta provinciale 13 giugno 2023, n. 486 e 26 marzo 2024, n. 182). In attuazione di tali disposizioni sono già state adottate diverse misure attuative; ciononostante, è indubbiamente necessario da parte della dirigenza continuare a prendere in considerazione costantemente i sopradetti temi nello svolgimento delle rispettive attività della struttura dirigenziale di competenza, e proporre, ove possibile, ulteriori misure di implementazione.

IV. Assegnazione degli obiettivi individuali e formativi

Nella Direttiva del 28/11/2023 e nota del Ministro per la Pubblica Amministrazione, senatore Paolo Zangrillo, del 24/01/2024, prot. n. 430 sono state definite nuove indicazioni in materia di obiettivi individuali e formazione. La formazione e l'aggiornamento professionale, così come lo sviluppo delle conoscenze, delle abilità e delle competenze, sono di interesse strategico per il continuo miglioramento delle prestazioni e dei servizi erogati, nonché per la motivazione e il benessere del personale provinciale. Per tale ragione la Giunta provinciale ha stabilito che il personale dell'Amministrazione provinciale deve completare in media 24 ore (almeno 8 ore per dipendente) di misure obbligatorie di formazione.

Le attività formative e di sviluppo vengono concordate tra collaboratore/collaboratrice e direttore/direttrice mediante piani di formazione nell'ambito del colloquio individuale di inizio anno.

3.3.1. Pianificazione delle risorse di personale

Il Piano triennale del fabbisogno di personale, Sezione 3. Organizzazione e capitale umano - Sottosezione 3.3 del PIAO, garantisce alle unità organizzative dell'Amministrazione provinciale non solo un impiego efficace ed efficiente delle risorse di personale, ma anche la flessibilità necessaria per poter reagire al meglio alle nuove sfide da affrontare, mantenendo stabili i costi del personale – salvo eventuali aumenti di organico, l'assunzione di nuove competenze o nuove disposizioni di legge e

contratti collettivi. Mediante questo strumento viene inoltre ottimizzato lo svolgimento dei concorsi per l'assunzione di personale.

La pianificazione del fabbisogno di personale avviene con un modulo configurato ad hoc nel sistema informativo integrato, collegato al modulo sulla performance: per ciascun anno del successivo triennio, partendo dalla dotazione organica e dai posti occupati, le singole unità dirigenziali programmano – prima con una pianificazione di dettaglio sui collaboratori e sulle collaboratrici degli uffici, e a seguire con una pianificazione complessiva sulle ripartizioni e sui dipartimenti – le cessazioni di personale e le rispettive sostituzioni, comprese eventuali trasformazioni di posto da giustificare in relazione alle prestazioni e obiettivi della performance, tenendo in considerazione le necessarie variazioni sistemiche nell'assetto organizzativo della propria struttura organizzativa.

Una volta raccolte le pianificazioni, il Piano triennale del fabbisogno di personale dell'Amministrazione provinciale viene preventivamente disaminato e approvato da un gruppo di lavoro di esperti, interno all'Amministrazione: vengono analizzati i costi effettivi, le cessazioni e le sostituzioni necessarie, nella stessa o in altra qualifica funzionale, il costo futuro stimato, il risparmio teorico e la spesa potenziale massima per la copertura ipotetica di tutti posti vacanti. Il Piano del fabbisogno di personale viene quindi sottoposto all'approvazione da parte della Giunta provinciale con la presentazione del PIAO.

3.3.2. Pianificazione delle risorse finanziarie

Una prima definizione degli obiettivi programmatici e strategici per il futuro triennio avviene entro il mese di giugno con il Documento di economia e finanza provinciale (DEFP), al fine di effettuare una pianificazione delle risorse finanziarie basata sulla performance. Successivamente alla comunicazione del fabbisogno finanziario da parte delle unità organizzative segue la fase di negoziazione e di definizione: il bilancio di previsione comprende la pianificazione finanziaria dettagliata dell'Amministrazione provinciale e il bilancio finanziario gestionale è più dettagliato e si estende per le spese fino a livello di capitolo: gli stanziamenti di entrata e di spesa sono assegnati alle singole unità organizzative responsabili dell'Amministrazione provinciale (centri di responsabilità) per l'attuazione degli obiettivi strategici, delle priorità di sviluppo e delle prestazioni.

In fase di redazione del Piano della performance le prestazioni vengono collegate con i capitoli di spesa.

3.3.3. Accordo sugli obiettivi

Sulla base della performance operativa vengono definiti gli accordi sugli obiettivi con i dirigenti e i dipendenti.

La definizione degli obiettivi del personale dirigente comprende:

- le prestazioni della struttura dirigenziale affidata
- gli obiettivi operativi annuali
- gli obiettivi operativi annuali trasversali, comuni a tutte le unità organizzative
- gli obiettivi individuali
- la competenza professionale nella gestione delle risorse umane e organizzative a disposizione, il generale funzionamento del servizio e la soddisfazione dell'utenza, nonché la gestione di ulteriori compiti (art. 26 CCI dirigenti¹).

Gli obiettivi operativi rappresentano quindi l'accordo tra il direttore di dipartimento e quello di ripartizione oppure tra il direttore di ripartizione e il direttore d'ufficio e costituiscono parte dell'accordo stesso.

Gli obiettivi vengono concordati annualmente con riferimento a specifici risultati da raggiungere, progetti, compiti, fasi di lavoro o parti di processi al cui raggiungimento concorre in parte il/la dirigente/dirigente stesso/a, oppure con riguardo a miglioramenti/incrementi concreti delle prestazioni. All'inizio del periodo di valutazione, il/la dipendente e il/la suo/a diretto/a superiore raggiungono un accordo sulle prestazioni, sulle mansioni, sui compiti da svolgere nonché sugli obiettivi e sui risultati da raggiungere nel corso del periodo al quale l'accordo si riferisce.

¹ Contratto collettivo intercompartimentale (CCI) per il personale dirigenziale per il triennio 2020-2022 del 24 agosto 2023 e direttive ministeriali

3.4. Monitoring

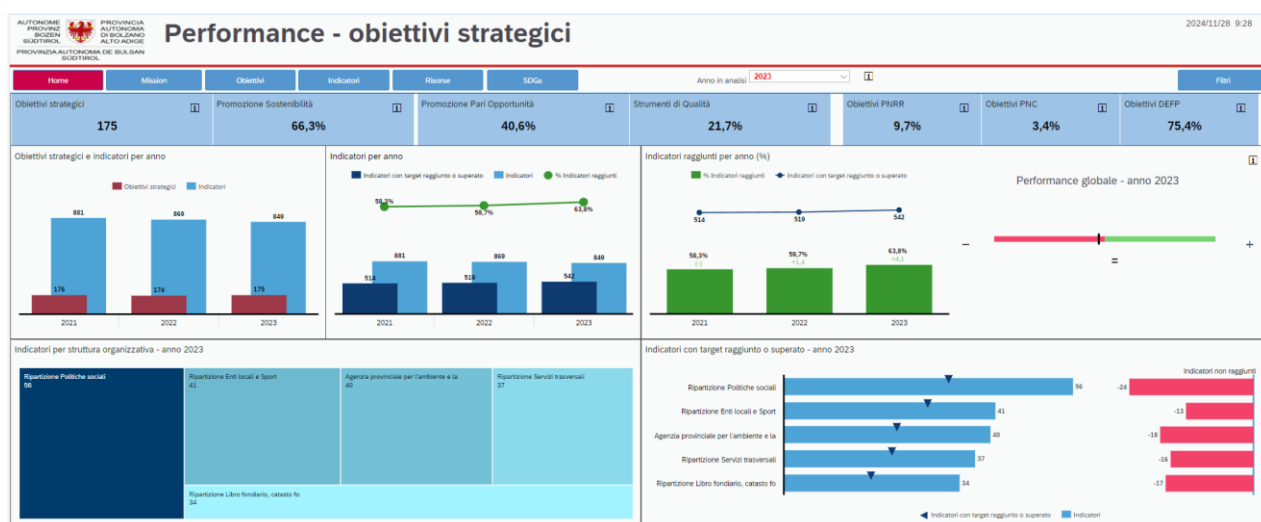
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede un rilevamento intermedio del raggiungimento degli obiettivi (monitoraggio) e una misurazione finale a conclusione del periodo di riferimento (anno). Al fine di monitorare regolarmente l'attuazione degli obiettivi strategici e delle priorità di sviluppo, il monitoraggio consente di introdurre in modo facoltativo semestralmente misure correttive in caso di mancato raggiungimento dei risultati intermedi e di intraprendere pertanto le adeguate misure correttive. Il monitoraggio semestrale è documentato attraverso un sistema di reportistica.

3.4.1. Business Intelligence

L'Amministrazione provinciale presta una crescente attenzione all'osservanza dei principi di efficienza, efficacia ed economicità e verifica sistematicamente la coerenza tra gli obiettivi fissati nel Piano della performance da parte delle proprie strutture organizzative ed i risultati effettivamente conseguiti. Ciò avviene grazie ad un sistema di indicatori che rilevano la congruenza con gli obiettivi pianificati, i tempi, la quantità e la qualità delle prestazioni erogate, gli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti e in parte, ove possibile, anche il grado di soddisfazione degli stakeholder. Periodicamente vengono inoltre rilevati il grado di fiducia e la soddisfazione dei cittadini nei confronti dell'Amministrazione provinciale.

La piattaforma software adottata ha permesso l'integrazione dei dati provenienti dai diversi sistemi informativi precedenti, abilitando così l'incrocio delle informazioni relative alla pianificazione, al monitoraggio ed alla valutazione, in un'ottica di stretta correlazione fra controllo di gestione, controllo strategico, misurazione della performance (sia di struttura che individuale) e valutazione dei risultati. Partendo dai data mart del software integrato e utilizzando i dati provenienti dai sistemi informativi sulle risorse finanziarie, sulle strutture organizzative e sull'organico del personale, è stato predisposto un primo applicativo di business intelligence (BI), avente ad oggetto la rappresentazione dinamica degli indicatori della performance strategica, in particolare degli obiettivi strategici, con rilevazione degli scostamenti dei consuntivi dai target, anche tramite diverse rappresentazioni grafiche. Trovasi in fase di elaborazione la rappresentazione dinamica degli indicatori della performance operativa, in particolare delle prestazioni.

La piattaforma costituisce conseguentemente un primo strumento di rendicontazione, con grafici e tabelle, dashboard e indicatori ed è un mezzo efficiente di monitoraggio e approfondimento.





È previsto inoltre un monitoraggio al fine di analizzare le dimensioni quantitative e qualitative dell'attuazione del lavoro agile, avente carattere continuativo e periodico. I risultati del monitoraggio da un lato forniscono una base di conoscenza necessaria a programmare gli interventi finalizzati alla promozione di questo istituto e soprattutto a sostenere lo sviluppo della capacità amministrativa delle singole pubbliche amministrazioni; dall'altro evidenziano le iniziative poste in essere dall'Amministrazione per rafforzare i fattori abilitanti del lavoro agile, gli effetti e gli impatti di esso sulle performance e sui servizi erogati alla cittadinanza e alle imprese.

3.5. Valutazione della performance organizzativa

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione provinciale illustra alla cittadinanza ed agli stakeholder, interni ed esterni, le molteplici attività e risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il Ciclo della performance. La Relazione evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e all'impiego delle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le eventuali misure correttive adottate. Queste informazioni costituiscono una base preziosa per analizzare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

La Relazione annuale sulla performance dell'Amministrazione provinciale è composta dalle singole relazioni delle strutture dirigenziali e comprende la performance strategica.

La Performance operativa, con la rilevazione delle prestazioni, l'impiego efficace ed efficiente delle risorse di personale e la valutazione degli obiettivi operativi annuali fa parte della Relazione annuale operativa delle singole strutture dirigenziali.

Accanto agli strumenti generali di monitoraggio della performance organizzativa, le strutture organizzative dell'Amministrazione provinciale attuano periodicamente controlli e rilevazioni su svariati aspetti della propria attività istituzionale, anche in termini di valutazione partecipativa, coinvolgendo gli stakeholder.

- Dal 1998 la Provincia, tramite il proprio Istituto di statistica (ASTAT), effettua anche indagini sulla [soddisfazione delle cittadine e dei cittadini nei confronti dei servizi pubblici](#) con focus particolare su quelli erogati dall'Amministrazione provinciale.
- Il Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione svolge periodicamente indagini online anonime: sondaggi esterni, rivolti agli stakeholder e ai portatori di interesse ai diversi livelli, e rilevazioni interne su diversi temi, quali ad esempio [benessere organizzativo](#), [lavoro agile](#) e [coworking](#).
- Ogni biennio l'Ufficio Sviluppo del personale - in collaborazione con il Settore Controlling - propone al personale provinciale un'indagine sulla soddisfazione sul posto di lavoro: i risultati vengono analizzati e condivisi con la dirigenza e con il personale, viene inoltre coinvolta la

Consigliera di fiducia per interventi mirati a risoluzione di discriminazioni e conflitti sul posto di lavoro.

- Infine, con riguardo al primo obiettivo trasversale “Semplificazione, sburocratizzazione e digitalizzazione delle attività e dei procedimenti amministrativi per un’Amministrazione provinciale a misura di cittadino” la Direzione generale della Provincia ha incaricato il settore Controlling dell’Ufficio Organizzazione di coinvolgere tutto il personale provinciale tramite un sondaggio online.

Con le indagini, sia interne che esterne, l’Amministrazione provinciale si impegna pertanto non solo ad aumentare il livello di soddisfazione della cittadinanza, delle imprese del territorio altoatesino e del personale provinciale, ma anche a migliorare il livello di informazione, l’accessibilità dei servizi online, il dialogo a 360° con l’utenza e la compartecipazione ai processi decisionali, anche del personale provinciale stesso.

3.6. Valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale è di responsabilità del superiore gerarchico.

La valutazione della performance individuale comprende la valutazione del personale dirigenziale e quella dei collaboratori e delle collaboratrici in ottemperanza alle modifiche normative. Per attuare concretamente le indicazioni pervenute di recente dalle autorità ministeriali, la definizione e la valutazione della performance individuale, entrambe gestite per mezzo della piattaforma software integrata, subiranno nei prossimi anni importanti interventi da parte dell’Amministrazione provinciale.

3.6.1. Valutazione del personale dirigenziale

La valutazione dei/delle dirigenti e l’assegnazione della retribuzione di risultato sono disciplinate:

- dalla legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6 (“Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell’Amministrazione provinciale”) e successive modifiche e integrazioni,
- decreto del Presidente della Provincia 26 marzo 2024, n. 3 “Regolamento di esecuzione relativo alla struttura amministrativa della Provincia autonoma di Bolzano” e successive modifiche e integrazioni,
- dal nuovo Accordo sul Contratto collettivo del 24 agosto 2023.

Il primo passo, implementato nel 2024, riguarda proprio l’adeguamento all’art. 26, comma 3 del nuovo Accordo sul Contratto collettivo della valutazione sulla performance individuale dell’anno 2023.

La retribuzione di risultato è corrisposta in proporzione alla valutazione conseguita dal/dalla dirigente, operata secondo la metodologia adottata dall’Amministrazione, previo confronto con le organizzazioni sindacali e tiene conto, oltre che della valutazione complessiva della performance organizzativa, delle prestazioni e degli obiettivi, anche della competenza professionale dimostrata nella gestione delle risorse umane e organizzative, del generale funzionamento del servizio e della gestione di ulteriori compiti.

In sede di determinazione della retribuzione di risultato si applicano pertanto i seguenti criteri:

- a) la retribuzione di risultato spetta in misura non inferiore al settanta per cento della misura massima di cui al comma 2, in caso di raggiungimento degli obiettivi o risultati concordati per il rispettivo anno;
- b) competenza professionale dimostrata nella gestione delle risorse umane e organizzative a disposizione; a tal fine, si può tenere conto anche della soddisfazione rilevata tra i collaboratori e le collaboratrici tramite adeguati strumenti di rilevazione;
- c) generale funzionamento del servizio e soddisfazione dell’utenza;
- d) gestione di ulteriori compiti.

La valutazione si basa su tre pilastri: “Prestazioni e obiettivi di struttura”, “Obiettivi individuali” e “Valutazione compiti e complessiva” che tiene conto della competenza professionale dimostrata nella gestione delle risorse umane e organizzative, del generale funzionamento del servizio e della gestione di ulteriori compiti. Anche la scala di giudizio è stata aggiornata e rivista per il 2023 nel seguente modo:

- Ottimo (100%)
- Molto buono (90%)
- Buono (80%)
- Sufficiente (70%)
- Insufficiente (0%).

Gli articoli 28 e 29 del Contratto collettivo intercompartimentale per il personale dirigenziale del 24/08/2023 prevedono l'incremento della retribuzione di risultato rispettivamente per incarichi aggiuntivi (art. 28) e per sostituzione di un altro/un'altra dirigente (art. 29).

Poiché l'Amministrazione provinciale non ha istituito un fondo per l'incremento della retribuzione di risultato per l'anno solare 2023, ai sensi dei citati articoli 28 e 29, per quest'anno vigono le seguenti disposizioni:

- a) l'incremento della retribuzione di risultato ai sensi dell'art. 28 riguarda esclusivamente l'assunzione di cariche in società o enti per le quali la nomina o la designazione è riservata alla Provincia, ed è pari agli importi previsti nell'allegato B alla deliberazione della Giunta provinciale 27 dicembre 2013, n. 1988, come modificata e integrata dalla deliberazione della Giunta provinciale 22 dicembre 2015, n. 1550, ai sensi dell'articolo 66, comma 5, della legge provinciale 29 gennaio 2002, n. 1. Non è previsto alcun aumento della retribuzione di risultato per l'assegnazione di ulteriori incarichi;
- b) l'incremento della retribuzione di risultato ai sensi dell'art. 29 è previsto esclusivamente nei seguenti casi:
 - i. incarico temporaneo ad interim di una struttura dirigenziale vacante di prima o seconda fascia da parte di un/una dirigente di livello corrispondente: l'indennità di risultato del/della dirigente viene ulteriormente aumentata, limitatamente al periodo di incarico ad interim della struttura dirigenziale vacante, in misura corrispondente al 40% della retribuzione di posizione prevista per l'incarico del/della dirigente sostituito/a; tale disposizione non si applica ai direttori/alle direttrici di dipartimento sostituiti/e di una struttura dirigenziale di prima fascia assegnata al dipartimento stesso;
 - ii. sostituzione di una struttura dirigenziale dello stesso livello: il/la dirigente sostituito/a non ha diritto a un incremento della retribuzione di risultato, ad eccezione del caso di assenza continuativa del/della dirigente sostituito/a per più di 45 giorni (l'assenza continuativa può contemplare diversi motivi, ad esclusione del congedo ordinario che non può essere considerato un'assenza): in tal caso, la retribuzione di risultato del/della dirigente sostituito/a viene aumentata per l'intero periodo di assenza del/della dirigente sostituito/a in misura corrispondente al 40% dell'indennità di posizione della struttura dirigenziale prevista per l'incarico del/della dirigente sostituito/a; tale disposizione non si applica ai/alle direttori/direttrici di dipartimento, sostituiti/e di una struttura dirigenziale di prima fascia assegnata al dipartimento stesso; allo stesso tempo l'indennità di risultato del/della dirigente assente sostituita viene decurtata della quota parte concernente il periodo di assenza;
 - iii. sostituzione di un/una dirigente di seconda fascia da parte di un/una dirigente di prima fascia: il/la dirigente sostituito/a non ha diritto ad alcun incremento della retribuzione di risultato;
 - iiii. sostituzione di un/una dirigente di prima fascia da parte di un/una dirigente di seconda fascia: il/la dirigente di seconda fascia che sostituisce il/la dirigente di prima fascia ha diritto a un incremento della retribuzione di risultato pari al 10% della retribuzione di posizione del/della dirigente di prima fascia sostituito/a per tutta la durata della sostituzione. Tale importo sale al 40% per il periodo di assenza continuativa superiore ai 45 giorni del/della dirigente di prima fascia sostituito/a (si applica la disciplina di cui al punto ii).

3.6.2. Valutazione dei collaboratori e delle collaboratrici

La valutazione del personale non dirigente è stata predisposta in forma di prototipo nella piattaforma software integrata tramite un apposito modulo, ma non è ancora in uso in attesa del coinvolgimento e dell'approvazione delle parti sindacali. Pertanto, gli obiettivi individuali e la relativa valutazione vengono attualmente definiti per mezzo di una scheda molto semplice, sottoscritta dal dirigente e dal dipendente.

PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Accordo sugli obiettivi, la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo del personale

Cognome, nome _____ Diretto/a superiore _____
 Profilo professionale _____ dal _____
 N. matricola _____ tempo pieno/tempo parziale _____
 Struttura dirigenziale _____

Accordo e valutazione delle prestazioni per l'anno _____
 o frazione dell'anno dal _____ al _____

1. Accordo su obiettivi/risultati e/o compiti (principali)				2. Valutazione prestazioni (3)	
N. progr.	Descrizione degli obiettivi/risultati e compiti concordati (vedi anche programma di lavoro)	Qualità concordata (1)	Tempo impiegato (2)	Grado di raggiungimento degli obiettivi e di realizzazione dei compiti (in % o a parole) con ev. osservazioni del/la superiore	Ev. osservazioni del/la collaboratore/trice (3)
1. ecc.				1. ecc.	
firma del/la collaboratore/trice _____ data _____ firma del/la diretto/a superiore _____				Valutazione prestazioni (4)	

4. Le misure finalizzate al miglioramento del Ciclo della performance

L'analisi critica delle prestazioni è legata strettamente alla pianificazione della performance. Nella performance operativa sono contenute anche le singole prestazioni, che vengono erogate dagli uffici. Esse costituiscono il punto di partenza per un'analisi critica e un processo continuo di miglioramento.

L'obiettivo di un'analisi critica delle prestazioni è rendere l'Amministrazione più efficiente ed efficace e orientata ai bisogni della cittadinanza nonché, nell'ottica di un consolidamento di bilancio, portare a un risparmio delle risorse (finanziarie e di personale). È l'occasione per sviluppare un'Amministrazione proiettata verso il futuro. L'analisi critica delle prestazioni definisce quali prestazioni sono necessarie, quali possono essere ridotte o dismesse, quali sono da ampliare o riprogettare, dove vi sia del potenziale inespresso di ottimizzazione – anche nell'ottica di una sburocratizzazione – e chi sia il vettore più adatto per l'erogazione della prestazione (internamente/outourcing).

L'analisi delle prestazioni si compone di un'analisi critica di scopo (efficacia) e di un'analisi critica di esecuzione (efficienza). L'analisi si basa sulle seguenti cinque domande:

1. Verifica della necessità delle singole prestazioni: le prestazioni erogate sono tutte indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi strategici? Quale sarebbe l'impatto se determinate prestazioni non venissero più erogate?
2. Verifica della misura in cui è possibile ridurre il livello di erogazione delle prestazioni ritenute indispensabili: gli attuali livelli qualitativi e quantitativi di erogazione delle prestazioni sono necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati? È possibile ridimensionarne la quantità, la qualità, i tempi e i costi?
3. Verifica della struttura più adatta all'erogazione della prestazione: le prestazioni potrebbero essere erogate in modo più efficace o più economico da un'altra struttura, ente pubblico o fornitore privato?
4. Verifica della misura in cui è possibile ottimizzare i processi di business: le procedure e i processi possono essere semplificati ed essere resi più celeri?
5. Verifica se vi sono compiti o prestazioni che attualmente non vengono svolti: quali ulteriori prestazioni diventeranno necessarie in futuro?

I risultati di una revisione dei compiti vengono poi ripresi come misure e obiettivi operativi nel Ciclo della performance.

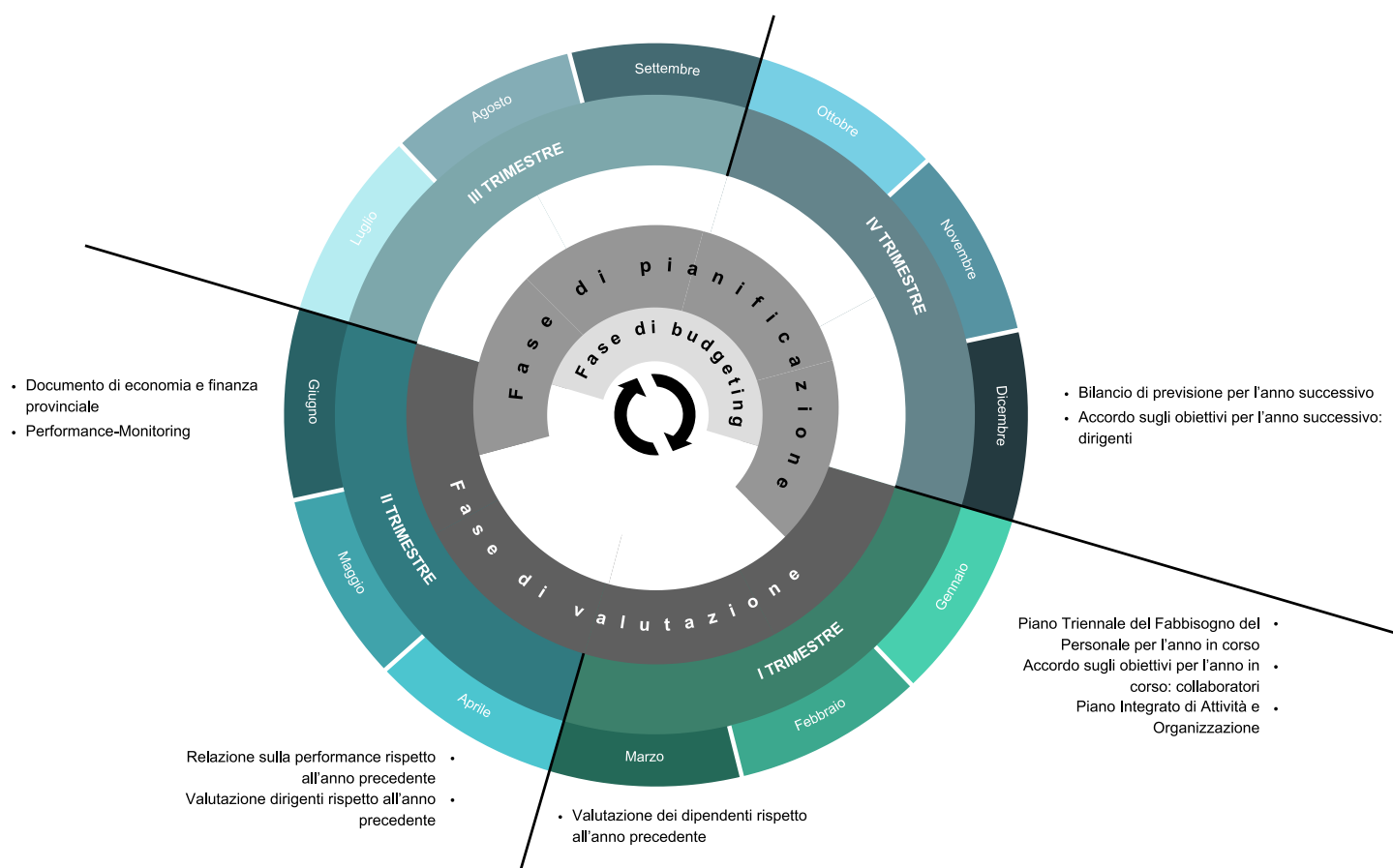
Nel senso di un processo di miglioramento continuo è opportuno prendere in considerazione logiche di analisi critica delle prestazioni all'inizio di ogni nuovo Ciclo della performance.

5. Il Ciclo della performance nel corso dell'anno: fasi, attori e tempistiche

In questa sezione sono evidenziate le fasi del Ciclo della performance, le responsabilità degli attori coinvolti e le tempistiche.

5.1. Fasi

Il Ciclo della performance può essere suddiviso in una fase di pianificazione/programmazione, budgeting e valutazione, illustrata nella figura seguente insieme agli strumenti di pianificazione:



5.2. Attori

Gli attori coinvolti nel percorso di misurazione e valutazione della performance e le specifiche funzioni sono illustrati nella seguente tabella:

Giunta provinciale	- Indica gli obiettivi di programmazione e governance che l'Amministrazione provinciale deve perseguire ed emana le direttive generali per il loro raggiungimento e per la verifica dei relativi risultati - Esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-strategico - Elabora il programma di governo
---------------------------	--

	- Elabora e raccoglie le priorità politiche (clausura) - Approva il Documento di economia e finanza provinciale (DEFP) - Approva il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) - Approva la bozza del bilancio di previsione - Approva la pianta organica - Approva la Relazione sulla performance - Approva gli obiettivi trasversali per tutte le strutture organizzative
Ripartizione servizi trasversali	- Ha le seguenti competenze: ▪ Amministrazione a misura di cittadino; ▪ sistema di gestione amministrativa, PIAO, fabbisogno del personale nel rispetto del principio di ottimizzazione delle risorse disponibili e degli obiettivi di performance; - Delega la redazione del PIAO all'Ufficio Organizzazione
Ufficio Organizzazione – Settore Controlling	- Ha le seguenti competenze: ▪ Amministrazione a misura di cittadino ▪ analisi del fabbisogno di personale e verifica della gestione delle risorse strumentali; ▪ controlling - Progetta il sistema di misurazione e valutazione della performance - Cura gli adempimenti relativi all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; - Coordina il processo di definizione della performance strategica e operativa e di predisposizione del PIAO e della Relazione sulla performance; - Supporta le funzioni dell'Organismo di valutazione; - Garantisce la necessaria trasparenza sui principi e sulle modalità del sistema; - Garantisce il confronto sul sistema con le Rappresentanze Sindacali; - Programma ed attua i necessari interventi formativi a supporto della conoscenza, condivisione ed applicazione del sistema tra il personale provinciale
Dirigenti	- Propongono la definizione degli obiettivi strategici e priorità di sviluppo in coerenza con le linee strategiche, definendone indicatori, target e azioni in collaborazione con i Direttori delle strutture superiori; - Propongono e coordinano la definizione delle prestazioni e degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e priorità di sviluppo, definendone indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti delle strutture superiori e delle strutture sottostanti - Individuano gli obiettivi operativi, che costituiscono oggetto di valutazione della performance individuale del personale dirigente sottostante - Assegnano gli obiettivi di performance individuale ai Dirigenti sottostanti, al referente per la performance e al personale non dirigente; - Approvano il Piano sulla performance - Approvano il Piano del fabbisogno di personale - Monitorano periodicamente, con i Dirigenti sottostanti, l'andamento degli obiettivi di performance individuando le eventuali conseguenti azioni correttive; - Elaborano e approvano la Relazione sulla performance - Effettuano la valutazione dei Dirigenti direttamente dipendenti; - Effettuano la valutazione del personale direttamente dipendente; - Effettuano un'analisi critica delle prestazioni nel senso di un processo di miglioramento continuo
Referente per la performance	- È la persona individuata dal Direttore di ciascuna struttura organizzativa, tra il personale in possesso di competenze di organizzazione, di gestione e analisi dati, ed è la figura di riferimento per la gestione del Ciclo della performance, per la raccolta e certificazione dei dati necessari per la valorizzazione degli indicatori di performance; - Supporta direttamente il direttore/la direttrice nella realizzazione dei processi di assegnazione, monitoraggio, misurazione e

	valutazione degli obiettivi di performance organizzativa della struttura organizzativa - Contribuisce all'individuazione dei target e al monitoraggio degli indicatori al fine di supportare le diverse fasi che riguardano il ciclo della performance; - Supporta la Direzione nella corretta applicazione dei sistemi di valutazione e nella corretta gestione dei processi di valutazione; - Rappresenta un ruolo di riferimento e raccordo con l'Ufficio Organizzazione-Controlling in materia di gestione e sviluppo della performance
Personale non dirigente	- La performance individuale viene valutata come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance - Contribuisce alla performance organizzativa della struttura di appartenenza
Ripartizione Finanze	- Elabora il Documento di economia e finanza provinciale
Ripartizione Personale	- Cura la pianta organica come base per il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale - Cura la dotazione organica e i posti occupati delle singole unità dirigenziali - Determina l'importo dei premi in base ai risultati delle valutazioni e processa i pagamenti
Segreteria generale – Ufficio affari istituzionali	- Elabora il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza
Organismo di valutazione	- Monitora il funzionamento del sistema dei controlli interni all'amministrazione provinciale; - Valida la Relazione sulla performance dell'Amministrazione provinciale; - Valida il sistema di attribuzione dei premi ai dipendenti della Provincia; - Attesta l'adempimento degli obblighi in materia di trasparenza e integrità; - Supporta l'Amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale

Le responsabilità, le funzioni e i ruoli dei diversi soggetti nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) costituiscono una delle componenti essenziali per l'efficace funzionamento del sistema ed il suo effettivo utilizzo nei processi decisionali e gestionali dell'amministrazione.

5.3. Tempistiche

Il Documento di economia e finanza provinciale (DEFP), approvato dalla Giunta provinciale entro il 30 giugno di ogni anno e presentato al Consiglio provinciale, analizza il contesto economico e sociale provinciale, delinea il quadro della finanza pubblica ed individua le politiche da attuare nel triennio di validità del bilancio.

30/06



Le scadenze esatte per la predisposizione degli strumenti di pianificazione e valutazione sono stabilite annualmente da una circolare del Direttore generale e del Segretario generale. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) deve essere approvato dalla Giunta provinciale entro il 31 gennaio di ogni anno.

31/01



La Relazione sulla performance è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Questo documento viene approvato dalla Giunta provinciale entro il 30 giugno di ogni anno e fa riferimento al ciclo della performance avviato con il Piano della performance dell'anno precedente.

30/06

